



# **ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

## **PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LADRILLO.**

**JULY MADHELLYNE CAÑIZARES ASTUDILLO**

Trabajo de titulación modalidad: Proyecto de Investigación y Desarrollo, presentado ante el Instituto de Posgrado y Educación Continua de la ESPOCH, como requisito parcial para la obtención del grado de:

**MAGÍSTER EN GESTIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO.**

**Riobamba – Ecuador**

**Mayo 2019**



## ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

### CERTIFICACIÓN

EL TRIBUNAL DE TRABAJO DE TITULACIÓN CERTIFICA QUE:

El **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, titulado “Propuesta de un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo”, de responsabilidad de la señorita **July Madhellyne Cañizares Astudillo**, ha sido prolijamente revisado y se autoriza su presentación.

#### Tribunal:

Dr. Juan Mario Vargas Guambo PhD.

**PRESIDENTE**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez, PhD.

**DIRECTOR DE TESIS**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

Ing. Norberto Hernán Morales Merchán, Mgs.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

Ing. Eduardo Rubén Espín Moya, PhD.

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA**

Riobamba, mayo 2019

## DERECHOS INTELECTUALES

Yo, July Madhellyne Cañizares Astudillo, declaro que soy responsable de las ideas, doctrinas y resultados expuestos en el **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, y que el patrimonio intelectual generado por la misma pertenece exclusivamente a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

---

JULY MADHELLYNE CAÑIZARES ASTUDILLO

No. Cédula: 0602962664

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, July Madhellyne Cañizares Astudillo, declaro que el presente **Trabajo de Titulación modalidad Proyectos de Investigación y Desarrollo**, es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor/a, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este proyecto de investigación de maestría.

Riobamba, mayo de 2019.

---

JULY MADHELLYNE CAÑIZARES ASTUDILLO

No. Cédula: 0602962664

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mi familia que es mi guía, mi motor, mi fuerza, para superarme y seguir creciendo constantemente, en especial a mis hermanos, de los que espero ser un ejemplo a seguir y que vean en mí a alguien que jamás dejó de mejorar y que siempre buscó el bienestar de los demás sin hacer daño a nadie. También a un ser que ya no está conmigo, pero que desde que nací fue quien me acompañó de manera incondicional.

Por último, pero no menos importante, a una persona que siempre estuvo, está y estará junto a mí, por ser quien me acompaña en mis alegrías, tristezas, enojos, y es el sostén sentimental y emocional que necesito.

Cañizares A.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco como todos los días y para toda ocasión a Dios quien es el que decide nuestro futuro, maneja nuestro presente y hace que del pasado tomemos lo mejor para seguir adelante.

También mi más profundo agradecimiento a mi madre, mi abuelita, mis hermanos, mi tía, y en general a mi familia, que en todo momento estuvieron para apoyarme y ser el empujón que necesitaba para poder culminar con este nuevo escalón dentro de muchos más que estoy por realizar.

Por último, expreso mi sincero agradecimiento a los señores del Tribunal de tesis, ya que, con su guía, experiencia y consejos, he podido culminar con la presente investigación.

Cañizares A.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	12
SUMMARY .....	¡Error! Marcador no definido.
CAPÍTULO I.....	14
1. INTRODUCCIÓN .....	14
1.1 Problema de investigación .....	14
1.2 Planteamiento del problema.....	15
1.3 Formulación del problema .....	16
1.4 Sistematización del problema.....	16
1.5 Justificación de la investigación .....	16
1.6 Objetivos de la investigación .....	17
1.6.1 Objetivo general.....	17
1.6.2 Objetivos específicos.....	17
1.7 Hipótesis.....	17
1.7.1 Hipótesis nula ( $H_0$ ) .....	17
1.7.2 Hipótesis alternativa ( $H_1$ ).....	17
CAPÍTULO II .....	18
2. MARCO REFERENCIAL .....	18
2.2. Marco teórico.....	18
2.2.1. Administración y el proceso administrativo .....	18
2.2.2. Proceso administrativo .....	19
2.2.3. Evolución de la Administración .....	21
2.2.4. Modelo de Gestión .....	25
2.2.5. Tipos de Gestión .....	26
2.2.6. Gestión Administrativa.....	27
2.2.7. Modelo de Gestión Administrativa .....	28
2.2.8. Cadena de Valor .....	28
2.2.9. Necesidades .....	29
2.2.10. Empresa .....	30
2.2.11. Proceso Productivo de Ladrillo.....	31
2.3. Marco Conceptual.....	32
2.3.1. Actividad Artesanal .....	32
2.3.2. Administración .....	32
2.3.3. Análisis FODA .....	32

2.3.4. <i>Efectividad</i> .....	32
2.3.5. <i>Eficacia</i> .....	32
2.3.6. <i>Eficiencia</i> .....	33
2.3.7. <i>Gestión</i> .....	33
2.3.8. <i>Ladrillo</i> .....	33
2.3.9. <i>Mejora Continua</i> .....	33
2.3.10. <i>Modelo</i> .....	33
2.3.11. <i>Planificación</i> .....	33
2.3.12. <i>Planificación Estratégica</i> .....	33
2.3.13. <i>Planificación Operativa</i> .....	34
2.3.14. <i>Proceso</i> .....	34
2.3.15. <i>Recursos</i> .....	34
2.3.16. <i>Unidad Productiva</i> .....	34
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>35</b>
<b>3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>35</b>
3.1. <b>Identificación de variables</b> .....	<b>35</b>
3.1.1. <i>Variable independiente</i> .....	35
3.1.2. <i>Variable dependiente</i> .....	35
3.2. <b>Operacionalización de las variables</b> .....	<b>35</b>
3.3. <b>Matriz de consistencia</b> .....	<b>35</b>
3.4. <b>Metodología</b> .....	<b>36</b>
3.4.1. <i>Tipo y diseño de investigación</i> .....	36
3.4.2. <i>Método de investigación</i> .....	36
3.4.3. <i>Enfoque de la investigación</i> .....	36
3.4.4. <i>Alcance de la investigación</i> .....	36
3.4.5. <i>Población de estudio</i> .....	36
3.4.6. <i>Unidad de análisis</i> .....	37
3.4.7. <i>Técnica de recolección de datos primarios y secundarios</i> .....	37
3.4.8. <i>Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios</i> .....	37
3.4.9. <i>Instrumentos para procesar datos recopilados</i> .....	37
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>38</b>
<b>4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>38</b>
4.1. <b>Resultados</b> .....	<b>41</b>
4.2. <b>Discusión</b> .....	<b>45</b>
4.2.1. <i>Elaboración de la Matriz FODA</i> .....	45
4.3. <b>Hipótesis</b> .....	<b>47</b>
4.3.1. <i>Prueba Chi cuadrado</i> .....	47



<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>50</b>
<b>5. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LADRILLO.....</b>	<b>50</b>
<b>5.1. Antecedentes .....</b>	<b>50</b>
<b>5.2. Justificación .....</b>	<b>50</b>
<b>5.3. Objetivo.....</b>	<b>50</b>
<b>5.4. Desarrollo del Modelo.....</b>	<b>51</b>
<b>5.4.1. Componentes del Modelo .....</b>	<b>51</b>
<b>A. Plan Nacional del Buen Vivir .....</b>	<b>54</b>
<b>B. Leyes, resoluciones y decretos .....</b>	<b>54</b>
<b>C. Diagnóstico de la Gestión Administrativa .....</b>	<b>54</b>
<b>D. Diseño .....</b>	<b>54</b>
<b>E. Implementación .....</b>	<b>54</b>
<b>F. Evaluación.....</b>	<b>54</b>
<b>G. Retroalimentación .....</b>	<b>54</b>
<b>H. Necesidades de los productores de ladrillo .....</b>	<b>54</b>
<b>I. Proceso administrativo .....</b>	<b>54</b>
<b>J. Indicadores de desarrollo socio económico.....</b>	<b>55</b>
<b>Planificación .....</b>	<b>55</b>
<b>a) Planificación estratégica.....</b>	<b>56</b>
<b>b) Planificación operativa .....</b>	<b>61</b>
<b>Organización .....</b>	<b>64</b>
<b>a) Organización estructural .....</b>	<b>64</b>
<b>b) Organización Funcional.....</b>	<b>65</b>
<b>Dirección .....</b>	<b>67</b>
<b>a) Toma de decisiones.....</b>	<b>68</b>
<b>b) Motivación .....</b>	<b>69</b>
<b>Coordinación .....</b>	<b>71</b>
<b>a) Relaciones con el exterior .....</b>	<b>71</b>
<b>b) Relaciones con el interior.....</b>	<b>72</b>
<b>Control</b>	<b>72</b>
<b>a) Control preventivo .....</b>	<b>73</b>
<b>b) Control concurrente .....</b>	<b>73</b>
<b>c) Control correctivo.....</b>	<b>74</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>75</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TÁBLAS

<b>Tabla 1-2.</b> Administración y el proceso administrativo .....	18
<b>Tabla 2-2:</b> Evolución de la administración (0 - 1900) .....	21
<b>Tabla 3-2:</b> Evolución de la administración (1900 - 1950) .....	21
<b>Tabla 4-2:</b> Evolución de la administración (1950 – 1970).....	22
<b>Tabla 5-2:</b> Evolución de la administración (1970 – 2000).....	23
<b>Tabla 6-3:</b> Matriz de consistencia .....	35
<b>Tabla 7-4:</b> Proceso de planificación de las ladrilleras del cantón Chambo.....	41
<b>Tabla 8-4:</b> Proceso de organización de las ladrilleras del cantón Chambo .....	42
<b>Tabla 9-4:</b> Proceso de dirección de las ladrilleras del cantón Chambo.....	43
<b>Tabla 10-4:</b> Proceso de control de las ladrilleras del cantón Chambo .....	44
<b>Tabla 11-4:</b> Proceso de coordinación de las ladrilleras del cantón Chambo.....	45
<b>Tabla 12-4:</b> Matriz de estrategias de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas productoras de Ladrillo - Chambo.....	46
<b>Tabla 13-4.</b> Matriz de Contingencia (Tabla de asociación de valores observados) .....	47
<b>Tabla 14-4.</b> Tabla de asociación de valores esperados.....	48
<b>Tabla 15-5.</b> Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una .....	56
<b>Tabla 16-5.</b> Matriz de Estrategias FODA de una empresa productora de ladrillo .....	57
<b>Tabla 17-5.</b> Planificación estratégica para una empresa productora de ladrillo.....	57
<b>Tabla 18-5:</b> Cronograma para una empresa productora de ladrillo.....	58
<b>Tabla 19-5:</b> Matriz de evaluación de factores externos de una empresa productora de ladrillo	58
<b>Tabla 20-5:</b> Matriz de evaluación de factores internos de una empresa productora de ladrillo.	59
<b>Tabla 21-5:</b> Ponderaciones.....	59
<b>Tabla 22-5:</b> Calificaciones .....	59
<b>Tabla 23-5:</b> Codificación del Plan operativo Anual de una .....	61
<b>Tabla 24-5:</b> Plan Operativo Anual de una empresa productora de ladrillo .....	62
<b>Tabla 25-5:</b> Manual de procedimientos de una empresa productora de ladrillo .....	66
<b>Tabla 26-5:</b> Matriz de selección de personal de una empresa productora de ladrillo .....	69
<b>Tabla 27-5:</b> Cronograma de visitas técnicas de una empresa productora de ladrillo .....	72
<b>Tabla 28-5:</b> Cronograma de trabajo de una empresa productora de ladrillo .....	72
<b>Tabla 29-5:</b> Cronograma de trabajo de una empresa productora de ladrillo .....	73
<b>Tabla 30-5:</b> Matriz de control del proceso de producción de ladrillo .....	73
<b>Tabla 31-5:</b> Matriz de control del producto terminado .....	74

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-2:</b> Pirámide de Maslow .....	30
<b>Figura 2-4:</b> Mapa del Cantón Chambo .....	39
<b>Figura 3-4:</b> Plano del Cantón Chambo .....	39
<b>Figura 4-5:</b> Preguntas e indicadores de desempeño para la planificación .....	60
<b>Figura 5-5:</b> Indicadores de desempeño para la planificación.....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-4:</b> Proceso de planificación.....	41
<b>Gráfico 2-4:</b> Proceso de organización.....	42
<b>Gráfico 3-4:</b> Proceso de dirección.....	43
<b>Gráfico 4-4:</b> Proceso de control .....	44
<b>Gráfico 5-4:</b> Proceso de coordinación.....	45
<b>Gráfico 6-4:</b> Comprobación de la hipótesis .....	49
<b>Gráfico 7-5:</b> Modelo de Gestión Administrativa para las empresas productoras de ladrillo .....	52
<b>Gráfico 8-5:</b> Proceso de gestión administrativa .....	55
<b>Gráfico 9-5:</b> Proceso de planificación.....	55
<b>Gráfico 10-5:</b> Proceso de organización.....	64
<b>Gráfico 11-5:</b> Organigrama estructural propuesto para las empresas productoras de ladrillo ...	65
<b>Gráfico 12-5:</b> Funciones de cada departamento dentro de las empresas productoras de ladrillo .....	66
<b>Gráfico 13-5:</b> Proceso de dirección.....	68
<b>Gráfico 14-5:</b> Proceso de coordinación.....	71
<b>Gráfico 15-5:</b> Proceso de control .....	73

## ÍNDICE DE ANEXOS

**Anexo A:** Diagnóstico de la gestión administrativa de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo.

**Anexo B:** Tabulación de datos del diagnóstico de la gestión administrativa de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo.

**Anexo C:** Encuesta de identificación del nivel económico social en la población de estudio, independientemente de la aplicación o no del modelo de gestión administrativa propuesto.

**Anexo D:** Tabulación de datos identificación del nivel económico social en la población de estudio, independientemente de la aplicación o no del modelo de gestión administrativa propuesto.

## **RESUMEN**

La necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, que contribuya al desarrollo económico social de este sector productivo, nace de quienes realizan esta labor productiva y de mejorar sus procesos de Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control. Se investigó de manera no experimental debido a que no hay manipulación de variables; es decir, se basa en la observación de las empresas productoras de ladrillo y sus necesidades, el diseño longitudinal debido a que con la aplicación del modelo de gestión se puede analizar el antes y después de estas empresas. El método de investigación aplicado es inductivo debido a que se investigó el sector productivo de ladrillo del cantón Chambo, a fin de generalizar la información pretendiendo beneficiar a todas las empresas productoras de ladrillo. El enfoque cuantitativo permitió medir la afectación de manera numérica con los indicadores; y, el análisis cualitativo se lo diseñó tomando como base el proceso administrativo de Fayol. Esta metodología acompañada de las técnicas y herramientas que se aplicaron a todo el universo investigado del cantón Chambo, a fin de generalizar la información pretendiendo beneficiar a todas las empresas productoras de ladrillo. Una vez diseñado el modelo de gestión administrativa se procedió a su aplicación en la población de estudio por un período de 3 meses, luego del cual se aplicó la encuesta, con lo que se notó que si se realizó la implementación del modelo de gestión administrativa en 326 empresas de un total de 432; y, el nivel económico social de los 3 meses de estudio incremento en 267 empresas. Se debe tomar en cuenta cada uno de los procesos en la gestión administrativa y los pasos inmersos y propuestos en el modelo, con el fin de alcanzar las metas con el manejo adecuado de recursos.

**Palabras Clave:** CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS, ORGANIZACIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, MODELO DE GESTIÓN, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, EMPRESAS LADRILLERAS.

## THESIS ABSTRACT

The need to design an administrative management model for brick producing companies, which contributes to the social economic development of this productive sector, is born of those who carry out this productive work and improve their Planning, Organization, Management, Coordination and Control processes. It was investigated in a non-experimental way because there is no manipulation of variables; that is, it is based on the observation of the brick producing companies and their needs, the longitudinal design because with the application of the management model the before and after of these companies can be analyzed. The applied research method is inductive because it investigated the productive brick sector of the Chambo Canton, in order to generalize the information pretending to benefit all the brick-producing companies. The quantitative approach made it possible to measure the numerical affectation with the indicators; and, the qualitative analysis is designed as a basis for the administrative process of Fayol. This methodology accompanied by the techniques and tools that were applied to the entire investigated universe of the Chambo Canton, in order to generalize the information pretending to Benefit all the brick-producing companies. Once the model of administrative management was designed, it was applied in the study population for a period of 3 months, after which the survey was applied, so it is noticed that if the implementation of the administrative management model was implemented in 326 company of a total of 432; and, the social economic level of the 3 months of study increase in 267 companies. It is necessary to take into account each one of the proposed in the model, in order to reach the goals with the adequate management of resources.

**KEYWORDS:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE>, <SCIENCES ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF COMPANIES>; <SMALL AND MEDIUM COMPANIES>; <MANAGEMENT MODEL>; <BUSINESS ADMINISTRATION, BRICK COMPANIES>

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Los modelos de gestión administrativa se crean a partir de la necesidad de las organizaciones para generar un cambio positivo, logrando así apoyar a quienes se encuentran como administradores o entes principales de las empresas.

La consecución de los objetivos organizacionales y la manera de acoplarse a un mundo cambiante y competitivo son razones por las cuales es relevante la implementación de un modelo de gestión administrativa en función de guiar de manera adecuada el futuro organizacional.

Para (PINOARGOTE SANCHEZ, 2011) toda organización posee una persona encargada de ser la cabeza, sobre la misma que ca la responsabilidad de la administración, razón por la cual quien haga esas funciones debe tener las cualidades de liderazgo, o poseer algunas de ellas para que de esta manera se desarrolle el trabajo y las relaciones laborales con quienes son administrados, siempre y cuando los administrativos manejen una gestión oportuna, diligente y eficaz.

El presente trabajo de investigación está constituido por cinco capítulos que se describen a continuación:

En el primer capítulo consta de la introducción, problema de investigación, planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización del problema, justificación de la investigación, objetivos de la investigación y supuestos, en el segundo capítulo del marco referencial, con su marco teórico y conceptual, en el tercer capítulo el diseño de la investigación con su identificación de variables, operacionalización de variables, matriz de consistencia, metodología, en el cuarto capítulo se verán los resultados y discusión de la investigación, en el quinto capítulo la propuesta del modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos.

#### **1.1 Problema de investigación**

La producción ladrillera es una de las actividades de negocios que constituye una fuente de ingresos para varias poblaciones. El ladrillo ha tenido una gran trayectoria a nivel de la historia. En el mundo, según datos del (EQUIPO, 2014), el consumo de ladrillo se ha incrementado constantemente debido a la inversión que se ha dado en el sector inmobiliario.

Para (JANSA, 2016) la economía y su inestabilidad mundial ha llevado a que quienes son de altos recursos económicos piensen bien si deben o no hacer inversión. Tanto bonos como títulos se han convertido en la moneda con la cual se manejaban los dueños de exuberantes fortunas, pero hoy en día han notado que el ladrillo y su tendencia se mantendrá por lo menos por 10 años.

Por las razones expuestas, las poblaciones que se dedican a la producción agrícola por su gran cantidad de tierra negra, materia prima usada para la elaboración de ladrillo, tienen como una de las fuentes de ingreso la elaboración del mismo, además con esta actividad aportan al desarrollo socio – económico; debido a la generación de trabajo, empleo y sustento familiar.

Las empresas productivas tienen deficiencias en la realización de actividades de: manejo de recursos, contratación de personal, pago de materia prima, ya que no se apoyan en una herramienta administrativa que les permita optimizar el capital, mano de obra, espacio físico, ventas, lo que les impide recuperar la inversión de manera eficaz.

A través de las herramientas de investigación se ha notado las falencias en ciertas normas básicas de gestión de pequeñas y grandes empresas; que en la actualidad se manejan sin tomar en cuenta ningún tipo de modelo de gestión administrativa establecido y validado que permita lograr la eficiencia, eficacia y efectividad de la organización.

Las empresas productoras de ladrillo en general, no cuentan con procesos enmarcados en una correcta administración, ya que por años se ha realizado la producción ladrillera de manera artesanal, sin tomar en cuenta factores como el mejoramiento continuo en el que se ven inmiscuidas todas las empresas con el entorno tan cambiante y competitivo actual. Además no se ha encontrado investigaciones referentes a la temática que se propone, es decir no se puede basar la investigación en datos referenciales sino levantar información actual y de primera mano.

Por lo tanto, es necesario implementar procesos administrativos en las empresas productoras de ladrillo, para lo cual se realiza la presente investigación a fin de brindar apoyo documental que permita mejorar la labor de las ladrilleras a través de la **Propuesta de un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo.**

## **1.2 Planteamiento del problema**

La gestión administrativa es una condición necesaria para que cualquier organización, con el diseño de un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, se contribuirá al desarrollo económico – social debido a que quienes están inmersos en dicha producción tendrán conocimiento de la correcta planificación, organización, dirección,



coordinación y control que se debería utilizar y con lo cual se logrará obtener un desarrollo constante.

### **1.3 Formulación del problema**

¿Las empresas productoras de ladrillo manejan adecuadamente su gestión administrativa?

### **1.4 Sistematización del problema**

- ¿La fundamentación teórico – conceptual aportará al desarrollo de la tesis de grado?
- ¿Los métodos de investigación inductivo y analítico permitirán obtener información veraz para diagnosticar la situación actual de las empresas productoras de ladrillo?
- ¿Un modelo de gestión administrativa aportará a las empresas productoras de ladrillo para la consecución de los objetivos organizacionales y de los procesos administrativos?

### **1.5 Justificación de la investigación**

La presente investigación es de importancia ya que permite detectar las debilidades y amenazas que tienen las empresas productoras de ladrillo; a partir de esos resultados se propondrá un modelo de gestión administrativa que coadyuve al mejoramiento del nivel de vida de las personas que se encuentran realizando la labor de producción de ladrillo, que requieren incrementar sus ingresos alineándose a la demanda del mercado, mejorando sus procesos, planificando la producción por temporadas, organizando adecuadamente su estructura administrativa, gestionando la dirección administrativa de acuerdo a las necesidades de cada proceso, ejerciendo un control preventivo, concurrente y correctivo así como evaluando en forma sistemática las actividades que se desarrollan en un período determinado.

Tomando en cuenta que los beneficiarios directos serán las empresas productoras de ladrillo, y los beneficiarios indirectos la sociedad en general que de una u otra manera están inmersos en la producción ladrillera, el aporte es la propuesta de un modelo que cubra las necesidades de las empresas ladrilleras y por ende contribuir al desarrollo social y económico de la población.

Con la investigación se busca que las empresas productoras de ladrillo apliquen de una manera óptima la gestión administrativa de tal manera que se cumpla con los objetivos empresariales y se logre mejorar continuamente en función de las exigencias de la normativa legal vigente.

Se realizará la investigación de campo y se trabajará con las personas que están directamente relacionadas con la problemática encontrada, se aplicarán métodos, técnicas e instrumentos de

investigación que conlleven a obtener datos e información real, los datos se obtendrán a través de fuentes primarias y secundarias.

Con el objeto de que quienes se encuentran produciendo ladrillos y en búsqueda de cubrir las falencias en la gestión administrativa, se propone la aplicación del modelo para obtener eficiencia, eficacia y economía en los procesos.

La viabilidad de la investigación se demuestra por la participación de docentes de la ESPOCH en el asesoramiento directo y participativo, así como la colaboración de los propietarios de las empresas productoras de ladrillo para facilitar la aplicación de instrumentos que permitan verificar la realidad de las empresas, y el aporte de la autora con la propuesta del modelo.

## **1.6 Objetivos de la investigación**

### ***1.6.1 Objetivo general***

Diseñar un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, que contribuya al desarrollo económico – social de este sector productivo.

### ***1.6.2 Objetivos específicos***

- Revisar la fundamentación teórica y conceptual a fin de sustentar la investigación.
- Diagnosticar la situación actual de gestión administrativa de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo para determinar la realidad del entorno.
- Elaborar un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo para la consecución de los objetivos organizacionales y de los procesos administrativos.

## **1.7 Hipótesis**

### ***1.7.1 Hipótesis nula (H0)***

El modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, no contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo.

### ***1.7.2 Hipótesis alternativa (H1)***

El modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO REFERENCIAL

#### 2.2. Marco teórico

Con la finalidad de establecer un marco teórico referencial que permita a la autora conocer los conceptos de la terminología utilizada en la investigación, así como acoger importantes aportes para el desarrollo del diseño del modelo, es necesario citar fuentes de expertos tanto en el área de administración y gestión.

##### 2.2.1. *Administración y el proceso administrativo*

Como afirma (TORRES HERNÁNDEZ, 2014), la administración es una técnica y es un arte. Técnica porque utiliza la tecnología y ayuda a resolver problemas prácticos (controlar ciertos sectores escogidos de la realidad mediante el diseño de dispositivos técnicos y la elaboración de planes o cursos de acción que tengan un valor práctico para algún grupo social).

Puesto que el arte es considerado como virtud, fuerza, vocación, profesión, armonía, nobleza, elevación de sentimiento, su resultado final es la producción estética; lo que agrada universalmente, aunque no lo podamos justificar de manera intelectual.

La administración ha pasado por varias definiciones, mismas que se pueden apreciar en la siguiente tabla:

**Tabla 1-2.** Administración y el proceso administrativo

Autor	Definición
Henri Fayol – 1980	La administración es un proceso que consiste en planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
George R. Terri – 1980	La administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole.
Herbert A. Simon – 1958	La administración es la acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos.
Robert McNamara – 1982	La administración es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales tecnológicos y políticos.

Fritz Mostern Marx – 1946	La administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previniendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.
Luther Gulick – 1937	La administración es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes.
Carlos Dávila – 1985	Administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control.

**Fuente:** (RAMÍREZ CARDONA & RAMÍREZ, 2016)

**Realizado por:** July Cañizares

### 2.2.2. *Proceso administrativo*

Como señala (CHIAVENATO, 2004); dentro de las funciones distingue el proceso correcto de administración.

- **Planear:** anticipar el futuro y trazar el plan de acción.
- **Organizar:** mantener tanto la estructura material como social de la empresa.
- **Dirigir:** guiar y orientar al personal.
- **Coordinar:** armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- **Controlar:** verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

Las funciones administrativas que se basan en el criterio de Henri Fayol no dejan de lado a la alta dirección, sino que se reparten por toda la jerarquía de la empresa. Fayol afirma que la capacidad básica de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa, mientras que la capacidad esencial de la alta dirección es la administrativa. Es decir, conforme se asciende en la escala jerárquica de la organización deben aumentar las funciones administrativas, mientras que si se desciende predominan las funciones técnicas.

Uno de los objetivos de los estudios de Henri Fayol –y de toda empresa– debe ser el conseguir mejores administradores a través de una enseñanza organizada de las técnicas de dirección.

Los seis bloques de funciones señalados se dan siempre en cualquier empresa, sea pequeña o grande, simple o compleja. A cada función corresponden capacidades específicas que deben poseer las personas que las vayan a desempeñar.

Como consta en (fing.edu, 2017) Frederick Taylor desarrolló métodos para organizar el trabajo, considerando los materiales, el equipo y las habilidades de cada individuo. Estos se han llamado tiempos y movimientos, hoy conocidos como operaciones del proceso o sistema.

Publicó en 1911 un libro titulado "Principios de la Administración Científica", y se fundamenta en estos 4 principios:

1. Sustitución de reglas prácticas por preceptos científicos.
2. Obtención de armonía, en lugar de discordia.
3. Cooperación en lugar del individualismo.
4. Selección científica, educación y desarrollo de los trabajadores.

La influencia de Taylor en el pensamiento administrativo fue y continúa siendo de gran trascendencia. En la actualidad está presente en todo el mundo, pero su enfoque ha sido adaptado a los tiempos actuales.

Los primeros trabajos de Henri Fayol, representan la escuela de la teoría del "Proceso Administrativo". En el año de 1916 publicó el libro "Administration Industrielle et Générale" (Administración Industrial y General). El libro compendia sus opiniones sobre la administración adecuada de las EMPRESAS y de las personas dentro de estas.

Fayol identificó 5 reglas o deberes de la administración y con cuya concepción la autora concuerda:

1. **Planeación:** diseñar un plan de acción para el mañana.
2. **Organización:** brindar y movilizar recursos para la puesta en marcha del plan.
3. **Dirección:** dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.
4. **Coordinación:** integración de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.
5. **Control:** garantizar que las cosas ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

### 2.2.3. Evolución de la Administración

**Tabla 2-2:** Evolución de la administración (0 - 1900)

Fecha aproximada	Creador	Contribución
30	Jesucristo	Unidad de mando, relaciones humanas. Regla de oro.
284	Diocleciano	Delegación de autoridad.
900	Alfarabi	Definición de los rasgos de un líder.
1340	Luca Pacciolo	Partida doble en contabilidad.
1395	Franciso Di Marco	Contabilidad de costos.
1410	Hermanos Soranzo	Uso de asientos de diarios y mayor.
1418	Barbarigo	Formas de organizar.
1436	Venecianos	Contabilidad de costos, numeración de piezas de inventarios. Administración de personal. Control de inventarios.
1500	Thomas Moore	Destaca las fallas de administración y liderazgo.
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del liderazgo.
1767	James Stewart	Teoría de la fuente de autoridad.
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a la manufactura.
1785	Thmonas Jefferson	Inicia el concepto de rotación de tareas.
1799	Eli Whitney	Método científico en la contabilidad de costos.
1800	James Watt y Matthew Boulton (Inglaterra)	Procedimiento de operación estándar. Especificaciones de trabajo. Incentivos. Tiempo estándar. Prestaciones. Uso de auditoría.
1810	Robert Owen	Relaciones humanas. Entrenamiento. Prestaciones.
1820	James Mill	Análisis de movimientos en el trabajo.
1832	Charles Babbage	División del trabajo. Estudios de tiempos y movimientos. Principios básicos de computación.
1835	Marshall y laughlin	Reconocimiento de las fnciones administrativas.
1855	Henry Poor	Principios de la organización, comunicación e información, aplicados a los ferrocarriles.
1856	Daniel C. McCallum	Uso de organigramas.
1871	W.S. Jevons	Estudios de fatiga.
1881	Joseph Wharton	Establece estudios en la administración de negocios.
1886	Henry C. Metcalf	Propone la ciencia de la administración
1891	Frederick Halsey	Sistema de incentivos económicos

Fuente: (MÜCH GALINDO & GARCÍA MARTINEZ, 2005)

Realizado por: July Cañizares

**Tabla 3-2:** Evolución de la administración (1900 - 1950)

<b>Fecha aproximada</b>	<b>Creador</b>	<b>Contribución</b>
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica. Sistemas de incentivos. Coordinación laboral y gerencial. Organización funcional. Sistema de costos. Estudios de métodos. Estudios de tiempos y movimientos.
1900	Frank Gilbreth y Therbligs	Estudios de movimientos.
1901	Henry L. Gantt	Optimización del trabajo. Gráficas de Gantt. Responsabilidad gerencial del entrenamiento.
1907	Henry R. Towne	Sistema de pago a destajo.
1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a la administración.
1910	Harrington Emerson	Principios de la eficiencia en ingeniería.
1911	Harlow S. Pearson	Realiza la primera conferencia científica de administración en Estados Unidos, dando un reconocimiento académico a la ciencia administrativa.
1911	John C. Duncan	Primer texto universitario de administración.
1912	Mary P. Follet	Relaciones humanas y dirección.
1915	Henri Fayol	Primera teoría completa sobre administración. Funciones y principios de la administración. Necesidad de que la administración sea incluida en la enseñanza escolar.
1916	Alexander Church	Concepto funcional de la administración.
1917	W. H. Leffinwell	Aplicación de la administración científica de la oficina.
1918	Carl C. Parsons	Reconoce la necesidad de aplicar administración científica en las oficinas.
1918	Ordway Tead	Aplica la psicología en la publicidad.
1919	Morris L. Cooke	Diversas aplicaciones de la administración científica.
1921	Walter Scout	Aplica la psicología en la publicidad.
1923	Oliver Sheldon	Desarrolla la filosofía de la administración.
1924	Walter Shewart	Uso de la estadística y la teoría de la probabilidad en la inspección aleatoria.
1927	Elton Mayo	Importancia de equipos informales y grupos de trabajo.
1930	Mary P. Follet	Filosofía administrativa basada en la dirección. Procesos de grupo aprovechados para resolver problemas administrativos.
1931	James D. Mooney	Principios de la organización.
1938	Chester Brand	Teoría de la organización. Principios de administración. Necesidad de la comunicación.
1938	P.M.S. Blackett	Investigación de operaciones.
1938	Dantzig	Modelos matemáticos. Investigación de operaciones.
1947	Norbert Wiener	Énfasis en los análisis de sistemas y sobre la teoría de la información.

Fuente: (MÜCH GALINDO &amp; GARCÍA MARTINEZ, 2005)

Realizado por: July Cañizares

**Tabla 4-2:** Evolución de la administración (1950 – 1970)

Fecha aproximada	Creador	Contribución
1950	Edwards Deming	Herramientas estadísticas y filosofía de mejora continua.
1951	Frank Abrahams y Kurt Lewin	Reintroducen aspectos básicos en el pensamiento administrativo. Nuevo enfoque para las relaciones humanas.
1954	Abraham Maslow	Crea la teoría de motivación más conocida. Jerarquía de necesidades.
1955	Herbert Simons y Harold J. Leavitt	Ponen énfasis en la conducta humana de las decisiones.
1956	Ludwing Von Bertalanffy	Teoría General de los Sistemas
1956	William F. Whyte	Teoría del Hombre Organización
1957	Robert K. Merton	Análisis crítico de la teoría burocrática de las organizaciones.
1957	North Parkinson	Ley de Parkinson: crítica a la administración burocrática.
1958	Rensis Likert	Obtención de eficiencia a través de la formación de equipos.
1959	Frederick Herzberg	Desarrolla su teoría de factores higiénicos y factores motivadores.
1960	Kaoru Ishikawa	Crea el Control Total de Calidad (CTC o Total Quality Management).
1960	Peter Drucker	Administración por resultados.
1960	Edwards Deming	Mejora Continua de Proceso. Control Estadístico. Filosofía de Calidad.
1960	R. Lippitt y R.K Whyte	Diferentes estilos de liderazgo en la administración.
1960	Douglas McGregor	Teoría X y Teoría Y.
1961	R. Tannenbaum	Escala de liderazgo y uso de autoridad.
1961	David McClelland	Factores de motivación: poder, logro y afiliación.
1962	Kobayashi Shigeru	Establece el sistema de administración creativa en la corporación Sony.
1964	Peter Drucker	Orientación neoclásica de la administración.
1964	Leland Bradford	Coordinador del libro T. Group Theory and Laboratory Methods. Precursor del movimiento DO.
1965	Herbert Simon	Precursor de las aplicaciones estadísticas a la administración de toma de decisiones.
1967	Amitai Etzioni	Teoría estructuralista síntesis de las teorías clásicas y de las relaciones humanas.
1967	Fred Fiedler	Modelo situacional de liderazgo de contingencias.

Fuente: (MÜCH GALINDO & GARCÍA MARTINEZ, 2005)

Realizado por: July Cañizares



**Tabla 5-2:** Evolución de la administración (1970 – 2000)

<b>Fecha aproximada</b>	<b>Creador</b>	<b>Contribución</b>
1970	Blake y Mouton	Modelo grid gerencial de los estilos de liderazgo.
1970	Joseph Jurán	Propone Trilogía para lograr la calidad total.
1970	Katz y L. Kahn	Aplicación de la teoría de los sistemas a un modelo de organización.
1971	Ichak Adizes	Administración de crisis y manejo del cambio.
1973	Bennis y Beckhard	Desarrollo organizacional.
1974	Russell L. Ackoff	Aborda los problemas de la organización en la edad de los sistemas.
1975	Henry Mintzberg	Descripción del trabajo directivo
1977	Hersey y Blanchard	Interacción entre la gente, la motivación y el liderazgo.
1977	Kepner y Tregoe	Toma racional de decisiones. Aporta metodología para el directivo racional.
1980	Jacques Horovitz	Calidad en el servicio.
1980	Edgar H. Schein	Su obra más conocida se denomina La cultura empresarial y el liderazgo.
1980	Crosby Philip	Cero defectos
1982	William Ouchi	Teoría Z. Describe el marco teórico que tienen los sistemas estadounidense y japonés.
1982	Thomas J. Peters y Robert Waterman	En Busca de la Excelencia esquema de las 7's.
1985	Kaoru Ishikawa	Impulsor del proceso permanente de mejoramiento de la calidad en el Japón.
1985	Michael Porter	Pensamiento estratégico en los negocios.
1985	Robert Chapman	Reingeniería.
1986	Harold J. Leavitt	Propone las tres líneas distintas de pensamiento: las ideas clave se plantean como identificación de caminos, solución de problemas e implementación.
1987	Philip B. Crosby	Consultor de fama mundial. Filosofía de la calidad. Cero defectos.
1990	Peter M. Senge	La quinta disciplina.
1990	Morris	Reingeniería.
1991	Stephen R. Covey	Liderazgo centrado en principios. Los siete hábitos de la gente eficaz.
2000	Davenport, Thomas H	Administración del conocimiento.

**Fuente:** (MÜCH GALINDO & GARCÍA MARTINEZ, 2005)

**Realizado por:** July Cañizares

#### 2.2.4. *Modelo de Gestión*

(MEDINA POGO, 2012) plantea que modelo proviene del concepto italiano *modello*. Aplicado al campo de las ciencias sociales, un modelo hace referencia al prototipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

La palabra Gestión proviene del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y el efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar actividades que conduzcan a cumplir con los objetivos de un ente o un deseo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

El modelo de gestión que utilizan las instituciones privadas difieren de las organizaciones públicas. Mientras que las primeras se basan en la satisfacción y bienestar de la sociedad, las segundas buscan utilidades económicas.

Según (DEFINICIONABC, 2017), un marco teórico que integra diversas actividades constituye un modelo. Con respecto a la idea de gestión, nos referimos al sistema a través del cual se organiza una actividad. Por lo tanto, el concepto de modelo de gestión hace alusión al esquema o representación teórica mediante el cual se lleva a término un proceso.

Si bien este concepto es aplicable a esferas de distinta naturaleza (por ejemplo, a la educación o a la sanidad) es en el ámbito empresarial donde más se utiliza.

Independientemente del tamaño de una compañía o de su sector, en cualquier empresa hay que diseñar unas estrategias o medidas con la finalidad de alcanzar unos objetivos.

Las medidas que se adoptan deben contemplar aspectos diversos: de tipo financiero, logístico, de recursos humanos, en relación con los servicios o con el marketing. Todos estos elementos intervienen en un modelo de gestión.

Por lo expuesto se asume que el modelo de gestión en el sector privado es un documento a ser imitado en búsqueda de que se realice de manera correcta la administración, y se nota con la consecución de los objetivos organizacionales; diseñando estrategias que sirvan de guía.

### 2.2.5. Tipos de Gestión

En la tesis de (BENAVIDES GAIBOR, 2011) sostiene que los tipos de gestión existentes son los siguientes:

- **Gestión Tecnológica:** Es el proceso de adopción y ejecución de decisiones sobre las políticas, estrategias, planes y acciones relacionadas con la creación, difusión y uso de la tecnología.
- **Gestión Social:** Es un proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de un problema, hasta el diseño y la puesta en práctica de propuestas.
- **Gestión de Proyecto:** Es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.
- **Gestión de Conocimiento:** Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.
- **Gestión Ambiente:** Es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan el ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.
- **Gestión Estratégica:** Es un útil curso del área de Administración de Empresas y Negocios que ha sido consultado en 3593 ocasiones. En caso de estar funcionando incorrectamente, por favor reporta el problema para proceder a solucionarlo.
- **Gestión Administrativo:** Es uno de los temas más importantes a la hora de tener un negocio ya que de ella va depender el éxito o fracaso de la empresa. En los años hay mucha competencia por lo tanto hay que retroalimentarse en cuanto al tema.
- **Gestión Gerencial:** Es el conjunto de actividades orientadas a la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios (actividades especializadas), dentro de organizaciones.
- **Gestión Financiera:** Se enfoca en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Gestión Pública:** No más que modalidad menos eficiente de la gestión empresarial.

Para (PÉREZ PORTO & MERINO, 2012) es importante resaltar que existen distintos tipos de gestión tales como:

**La gestión social** que trata sobre la implementación de varios espacios que ayuden a que se promuevan y que se hagan posible la interrelación de varios actores de la sociedad.

**La gestión de proyectos** que es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto disponible.

Otro tipo de gestión es la **gestión del conocimiento** (proveniente del inglés knowledge management). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los integrantes de una misma organización.

Por último, cabe destacar que la **gestión ambiental** engloba a las tareas que van dirigidas al cumplimiento del control del sistema ambiental basado en el desarrollo sostenible. La gestión ambiental es una táctica por medio de la cual se establecen acciones de perfil antrópico que influyen sobre el ambiente a fin de conseguir una calidad de vida óptima.

#### **2.2.6. Gestión Administrativa**

Como expresa (CAMACHO CAMPOS, 2014) desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

A continuación, definiremos cada una de las funciones según Camacho:

- **Planeación:** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.
- **Organización:** Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

- **Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.
- **Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

### **2.2.7. *Modelo de Gestión Administrativa***

Como lo hace notar (ROSETO, 2017) los modelos de gestión administrativa permiten la el uso de recursos mínimos en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

En los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y ordenadores hasta información y documentación.

La aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado.

Pero es importante considerar, que la automatización es fácilmente aplicable en instituciones que cuentan con una estructura organizativa funcional y procedimientos administrativos definidos y efectivamente aplicados, así como también, capacidad financiera que les permita invertir en la tecnología requerida.

La autora asume en esta investigación el aporte de Fayol quien centra los procesos de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar porque son los que se considera importante y engloban la gestión administrativa.

### **2.2.8. *Cadena de Valor***

Como acota (ROBBINS & COULTER, 2010) una cadena de valor es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización generando valor para el cliente o consumidor final. Es la consecución de actividades que ejecuta una organización y de tal manera

dan valor a cada etapa, desde el inicio con la materia prima hasta el final que es la obtención del producto o servicio.

Para (PORTER, 2016) la cadena de valor es un ciclo accionar que se lo realiza con el objeto de que un producto o servicio ingrese, se instale y sea valorado en el mercado, mediante un planteamiento económico viable.

Las empresas, negocios, instituciones, organizaciones y demás que tengan como objetivo crear valor lo pueden hacer si aplican la cadena de valor como una herramienta de administración estratégica que logre que el producto o servicio ofertado se posicione en el mercado de manera permanente y con un crecimiento constante.

La cadena de valor tiene tres objetivos:

- La mejora de los servicios;
- La reducción de los costes;
- La creación de valor.

Por otro lado (CEPAL, 2017) indica que una **cadena de valor** comprende toda la variedad de actividades que se requieren para que un producto o servicio transite a través de las diferentes etapas de producción, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso.

Cada una de las etapas —concepción y diseño, producción del bien o servicio, tránsito de la mercancía, consumo y manejo, y reciclaje final— son comúnmente conocidas como eslabones. Independientemente de su tamaño, toda empresa participa en al menos una cadena de valor local; por ejemplo, un productor agrícola de autoconsumo compra insumos (semillas, herramientas, fertilizantes y otros) que lo hacen interactuar con otros eslabones de la cadena.

Las empresas que exportan directa o indirectamente participan además en cadenas regionales o globales de valor.

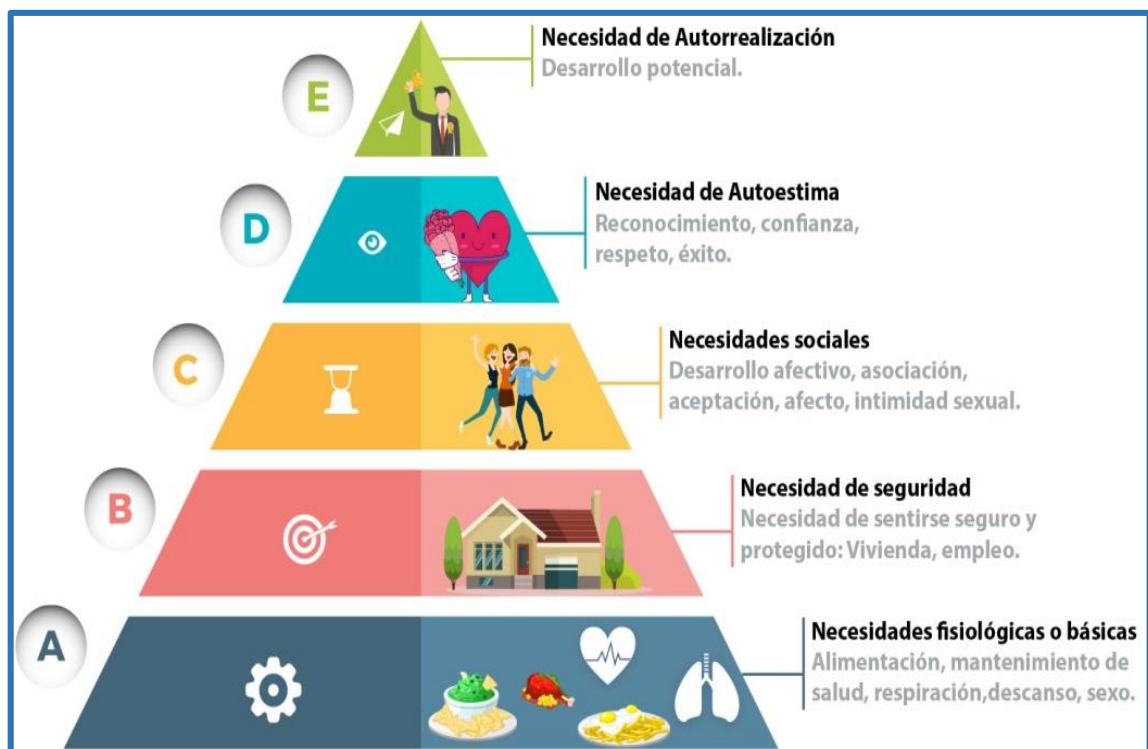
Por lo que se puede notar que la cadena de valor no solamente es el agregar algo que los demás competidores en el mercado no tengan, sino es ser parte también del valor de otras organizaciones, es un intercambio de intereses que tienen como único y último fin la satisfacción del cliente.

### **2.2.9. Necesidades**

A juicio de (BAENA GRACIA, 2011, págs. 22-24) las necesidades no son creadas por la sociedad ni el marketing sino que, por el contrario, están en la esencia de la naturaleza humana. Por ejemplo, la gente necesita comida, bebida, socializarse, etc. En este sentido, Abraham Maslow en

1943 en su obra *A theory of human motivation* expuso que las necesidades humanas son jerarquizadas en forma de pirámide, de manera que conforme se satisfacen las necesidades más básicas (base de la pirámide), las personas orientan su búsqueda a la satisfacción de las necesidades que se encuentran en el escalón de la pirámide inmediata superior. De esta manera, y siempre según la pirámide de Maslow, las necesidades humanas pueden clasificarse en cinco tipos:

- a) Necesidades fisiológicas.
- b) Necesidades de seguridad.
- c) Necesidades de socialización.
- d) Necesidades de autoestima.
- e) Necesidades de autorrealización.



**Figura 1-2:** Pirámide de Maslow  
Fuente: (Psicología Y Desarrollo Personal, 2016)

### 2.2.10. Empresa

Como lo hace notar en la (ECONOPEDIA, 2017) empresa es una unidad de control y decisión que utiliza diferentes insumos para producir bienes o servicios. Las empresas, según su propiedad, pueden ser *privadas* o *públicas*; en el primer caso pertenecen a un empresario o conjunto de empresarios, mientras que en el segundo la propiedad es del Estado, ya sea a nivel nacional, regional o municipal. La gestión de la empresa, que antiguamente casi sin excepción correspondía al empresario, se encuentra ahora siempre en manos de un cuerpo organizado de empleados especializados, la gerencia, salvo en los casos de empresas pequeñas o de características muy

especiales. En las empresas públicas la gestión puede efectuarse directamente por funcionarios gubernamentales o puede estar a cargo de una gerencia técnica, más o menos independiente de las decisiones políticas.

La empresa privada es la unidad esencial de una economía de mercado. Es un ente que trata de maximizar sus beneficios planificando sus acciones y estudiando la forma de seleccionar sus insumos y sus productos de modo de obtener la mayor eficiencia en sus actividades. Dicha eficiencia productiva se mide en términos concretos por la ganancia, aunque esta última puede provenir, en condiciones de competencia imperfecta, de muchos otros factores.

Las empresas son, por lo tanto, unidades de decisión que efectúan elecciones económicas. De la existencia de múltiples empresas, de muy variadas características, depende la abundante oferta de bienes y servicios que caracteriza a las economías modernas. Cada una de ellas aprovecha una circunstancia particular, un deseo específico de los consumidores o una aptitud especial para producir mercancías que estos demandan.

Las empresas pueden ser unipersonales o de más personas, mismas que tienen como objetivo el lucro económico para lo cual deben tomar en cuenta la interrelación que tienen con la sociedad, es decir con el entorno que las rodea, las empresas deben ser constituidas y socialmente aceptadas para que así puedan manejar el intercambio de bienes o servicios y que estos generen un ingreso, cabe mencionar que las empresas se crean a fin de cubrir necesidades de la sociedad a la que se deben.

#### **2.2.11. Proceso Productivo de Ladrillo**

Según la investigación realizada por (BARRANZUELA LESCANO, 2014) el proceso productivo del ladrillo puede llevarse de tres formas:

1. *Artesanal:* El ladrillo que es fabricado de manera o con procedimientos manuales se los denomina como de elaboración artesanal. Su proceso implica el amasar la mezcla, moldearla a mano, además de que es característico las variaciones de una unidad a otra.
2. *Semi-Industrial:* La elaboración y fabricación de este tipo de ladrillo se la efectúa de manera manual, pero el proceso de moldeado se la realiza con la utilización de una máquina. Este tipo de ladrillo se caracteriza principalmente por su superficie lisa.
3. *Industrial:* El ladrillo industrial se fabrica en absoluto por maquinaria que se encarga de amasar, moldear y prensar la pasta o masa de arcilla. Este tipo de ladrillo tiene como característica principal la uniformidad de su acabado.



Para realizar la presente investigación se ha buscado modelos de gestión administrativa a fin de basar los datos en averiguaciones previas, pero, al buscar información referente a las empresas productoras de ladrillo y la existencia de modelos de gestión que guíen su accionar, se encontraron fuentes relacionadas pero que no se ajustan al modelo de gestión propuesto por la autora para las empresas productoras de ladrillo, mismo que es aplicable debido a la necesidad de las ladrilleras por desarrollarse de manera económico – social; y, basándose en el proceso administrativo de Henry Fayol.

### **2.3. Marco Conceptual**

#### **2.3.1. Actividad Artesanal**

La actividad artesanal es realizada de manera manual para la transformación de materia prima que va a ser destinada a la producción de bienes o prestación de servicios con o sin ayuda de maquinaria, equipos o herramientas, siendo que en la elaboración predomina la actividad manual sobre la mecanizada. (Gálvez M, 2000)

#### **2.3.2. Administración**

La administración para (ULP, 2013) es la disciplina científica, la técnica y el arte que tienen como objetivo el estudio de las organizaciones para describirlas, comprender su funcionamiento y su conducta, predecir sus acciones e influir en su comportamiento gestionando su desarrollo.

#### **2.3.3. Análisis FODA**

Según (MÜCH GALINDO & GARCÍA MARTINEZ, 2005), el análisis FODA consiste en detectar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que pueden afectar el logro de los planes en una organización.

#### **2.3.4. Efectividad**

(CPSCETEC, 2017) Plantea que efectividad es el logro de los resultados propuestos de manera oportuna. Es el óptimo empleo y uso racional de los recursos disponibles (materiales, dinero, personas), en la consecución de los resultados esperados. Es la conjunción de eficacia y eficiencia. Se le define como la óptima relación existente entre los productos, servicios o resultados alcanzados y el uso que se hace de los recursos.

#### **2.3.5. Eficacia**

Como señala (ISO9000, 2005) Eficacia es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

### **2.3.6. Eficiencia**

De acuerdo con (ISO9000, 2005) Eficiencia es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

### **2.3.7. Gestión**

Del latín *gestio*, el concepto de gestión en base a (PÉREZ PORTO & MERINO, 2012) hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, cabe mencionar que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera.

### **2.3.8. Ladrillo**

Masa de arcilla, en forma de paralelepípedo rectangular, que, después de cocida, sirve para construir muros, solar habitaciones, etc. (DiccionarioDeLaRealAcademiaDeLaLenguaEspañola, 2017).

### **2.3.9. Mejora Continua**

Como afirma (MATADAMAS RAMÍREZ, MORGAN BELTRÁN , & DÍAZ NIETO) la mejora Continua La mejora continua es la parte de la gestión encargada de ajustar las actividades que desarrolla la organización para brindar una mayor eficacia y eficiencia, no sólo como visión general sino en cada uno de los pasos, se usa en todas las organizaciones que quieren conseguir la excelencia.

### **2.3.10. Modelo**

Como menciona en el (DiccionarioDeLaRealAcademiaDeLaLenguaEspañola, 2017) Del it. *Modello*.Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

### **2.3.11. Planificación**

Según (MÜCH GALINDO & GARCÍA MARTINEZ, 2005) Determinación de escenarios futuros y del rumbo a donde se dirige la empresa y de los resultados que se pretenden obtener para minimizar riesgos y definir las estrategias para lograr la misión de la organización con una mayor probabilidad de éxito.

### **2.3.12. Planificación Estratégica**

La planificación estratégica para (MÜCH GALINDO & GARCÍA MARTINEZ, 2005) comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Define los lineamientos

generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la organización.

#### ***2.3.13. Planificación Operativa***

Como menciona (MÜCH GALINDO & GARCÍA MARTINEZ, 2005), la planificación operativa es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en los niveles de sección u operación. Su tarea consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa.

#### ***2.3.14. Proceso***

La palabra proceso (TANDAZO REGALADO) menciona que viene del latín “processus”, que significa avance y progreso, es el conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos 4 insumos (inputs, productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados.

#### ***2.3.15. Recursos***

La palabra recurso (DECONCEPTOS, 2017) indica que se emplea en diversos ámbitos, pero siempre con el significado de ser medio para el logro de fines. En el lenguaje cotidiano decimos que una persona posee recursos, cuando cuenta con los medios económicos necesarios para tener una vida digna, y poder comprar lo necesario para satisfacer sus necesidades.

#### ***2.3.16. Unidad Productiva***

Citando a (EMPRESARIOS.ORG, 2017) una unidad productiva son cualquier empresa, organización no empresarial o persona que realiza actividades de interés económico.

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación se la realizará en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo, debido a la cercanía para la obtención de información, la apertura de los empresarios ladrilleros y considerando también que es uno de los cantones en donde se produce más ladrillos a nivel nacional.

#### 3.1. Identificación de variables

##### 3.1.1. Variable independiente

Modelo de gestión administrativa.

##### 3.1.2. Variable dependiente

Desarrollo económico – social de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo.

#### 3.2. Operacionalización de las variables

Para medir la variable independiente como la dependiente se aplicarán técnicas de estadística descriptiva e instrumentos como: entrevistas, cuestionarios, software Project.

#### 3.3. Matriz de consistencia

Tabla 6-3: Matriz de consistencia

Formulación del problema	Objetivo general	Hipótesis general	Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
¿Las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo cuentan con una adecuada gestión administrativa?	Diseñar un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, que contribuya al desarrollo económico – social de este sector productivo.	El modelo de gestión administrativa en las ladrilleras del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, contribuirá al desarrollo económico – social del cantón.	<b>Variable Independiente</b>  -Modelo de gestión administrativa.	-Cumplimiento de procesos administrativos	Estadística descriptiva	-Entrevistas. -Cuestionarios. -Software Visio
			<b>Variable Dependiente</b>  -Desarrollo económico-social de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo	-Indicador de eficiencia. -Indicador de eficacia. -Indicador de efectividad. -Indicador de empleo.	Estadística descriptiva	-Entrevistas. -Cuestionarios -Software Visio

Realizado por: July Cañizares

### **3.4. Metodología**

#### **3.4.1. Tipo y diseño de investigación**

Será una investigación no experimental debido a que no hay manipulación de variables; es decir, se basa en la observación de las empresas productoras de ladrillo y sus necesidades, y el diseño será longitudinal debido a que si se da la aplicación del modelo de gestión se podrá analizar el antes y después de las empresas productoras de ladrillo.

#### **3.4.2. Método de investigación**

El método de investigación a aplicarse en la presente es inductivo debido a que se investigará el sector productivo de ladrillo del cantón Chambo, a fin de generalizar la información pretendiendo beneficiar a todas las empresas productoras de ladrillo.

#### **3.4.3. Enfoque de la investigación**

**Cuantitativo:** ya que de ser aplicado el modelo de gestión se podrá medir la afectación de manera numérica con los indicadores.

**Cualitativo:** debido a que el modelo de gestión administrativa se lo diseñará tomando como base el proceso administrativo de Fayol.

#### **3.4.4. Alcance de la investigación**

**Descriptivo:** Describe un fenómeno y sus dimensiones con precisión.

#### **3.4.5. Población de estudio**

La población a investigar está ubicada en el cantón Chambo a 8 Km. de la ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, a las faldas de los Montes Quilimás y Cubillínes de la Cordillera Oriental, su altitud va desde los 2.400 a 4.730m., límite de las nieves perpetuas de los Cubillínes. El cantón se localiza en las siguientes coordenadas geográficas 01<sup>a</sup> 42'32" de latitud Sur y 78<sup>a</sup> 35'32" de longitud occidental. Limita al norte con la quebrada de Puchulcahuán, al sur el río Daldal, afluente del río Chambo, y las parroquias Pungalá y Licto del cantón Riobamba. Al este la provincia de Morona Santiago que se halla al otro lado de la cordillera central de los Andes, y al oeste el río Chambo, parroquia San Luis y Licto. Al noroeste con el cantón Riobamba. Posee 161.1 km<sup>2</sup> que representan el 2.5% de la superficie de la provincia de Chimborazo. A pesar de contar con una superficie pequeña, su importancia radica en la ubicación geográfica, en la diversidad de pisos climáticos y en la rica producción agrícola.

De acuerdo con los datos presentados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), del último Censo de Población y Vivienda (2010), realizado en el país, el cantón posee 11885 habitantes, distribuidos entre el área urbana de la cabecera 37 cantonal que posee 4.459 habitantes y el área rural que alberga a 7.426 habitantes. La población masculina alcanza el 47,45%, mientras que la femenina el 52,55%. El analfabetismo en mujeres se presenta en 23,7%, mientras que en varones: 10,55%.

#### **3.4.6. Unidad de análisis**

Los sujetos de estudio en primera instancia son las asociaciones de ladrilleros existentes y empresas que se dedican a producir ladrillo en el cantón Chambo provincia de Chimborazo, teniendo en cuenta que son un total de **432** ladrilleras existentes.

#### **3.4.7. Técnica de recolección de datos primarios y secundarios**

- **Datos primarios:** Entrevistas, encuestas, observación directa, mesas participativas.
- **Datos secundarios:** Información de registros que se obtendrán de las asociaciones de ladrilleros, registros con los que cuente el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Chambo, registros de producción y ventas de los ladrilleros del sector.

#### **3.4.8. Instrumentos de recolección de datos primarios y secundarios**

- **Datos primarios:** Cuestionarios, chek list.
- **Datos secundarios:** Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Chambo 2015-2019, Tesis, Revistas científicas, libros, noticias.

#### **3.4.9. Instrumentos para procesar datos recopilados**

Para procesar los datos se aplicará el software Excel que permitirá obtener información y presentarlo en forma de tablas y gráficos.

## CAPÍTULO IV

### 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Como señala el (MINISTERIO-DE-RELACIONES-EXTERIORES, 2017), Ecuador está ubicado sobre la línea ecuatorial, en América del Sur, por lo cual su territorio se encuentra en ambos hemisferios. Limita al norte con Colombia y al sur y al este con Perú. Al oeste limita con el Océano Pacífico. La extensión del país es de 256.370 kilómetros cuadrados. Está dividido en cuatro regiones, en las que se distribuyen 25 provincias y 205 cantones.

En la costa del Pacífico se encuentran las provincias de Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Guayas y El Oro. En la sierra, en la zona norte de Los Andes, están Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo; en el sector sur se encuentran Bolívar, Cañar, Azuay y Loja. En la Amazonía, en cambio, están Sucumbíos, Napo, Pastaza, Orellana, Morona Santiago y Zamora Chinchipe. Y en la región insular, las Islas Galápagos, compuestas por trece islas principales.

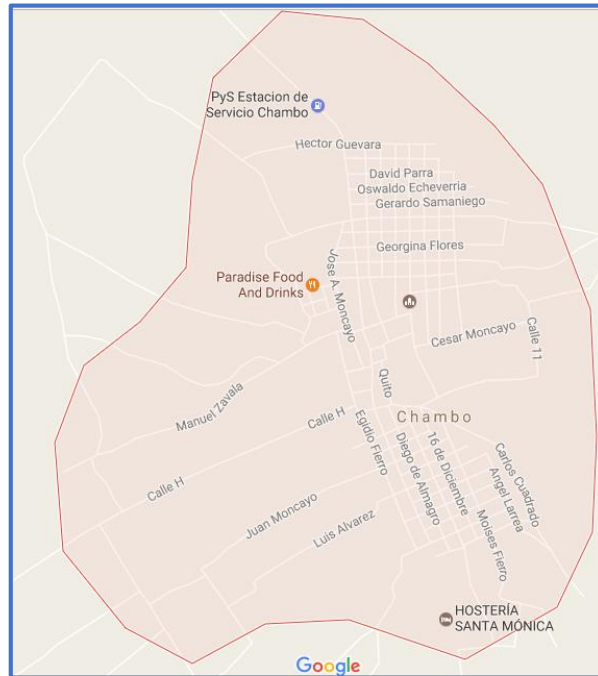
Según (ECUALE, 2017), la provincia de Chimborazo está ubicada en el centro del Callejón Interandino. Se extiende sobre la hoya del Chambo, la región montañosa de Pallatanga y parte de la hoya del Chanchán. Posee una superficie de 6569km<sup>2</sup>. (Ocupa el décimo lugar entre las provincias más pequeñas del Ecuador).

La provincia de Chimborazo es conocida también como “la provincia de las altas cumbres”, debido a que en este lugar encontramos el volcán Chimborazo, el monte más alto del país (6.310m), de majestuosidad y belleza impresionantes. A demás el pico Quilimas (4.919m) y el nevado Altar (5.320m), de particular belleza por sus formas.

La presente investigación se la realiza en el cantón Chambo ubicado a 8 Km. de la ciudad de Riobamba, capital de la provincia de Chimborazo, a las faldas de los Montes Quilimás y Cubillínes de la Cordillera Oriental, su altitud va desde los 2.400 a 4.730m., límite de las nieves perpetuas de los Cubillínes. El cantón se localiza en las siguientes coordenadas geográficas 01<sup>a</sup> 42'32" de latitud Sur y 78<sup>a</sup> 35'32" de longitud occidental. Limita al norte con la quebrada de Puchulcahuán, al sur el río Daldal, afluente del río Chambo, y las parroquias Pungalá y Licto del cantón Riobamba. Al este la provincia de Morona Santiago que se halla al otro lado de la cordillera central de los Andes, y al oeste el río Chambo, parroquia San Luis y Licto. Al noroeste con el cantón Riobamba. Posee 161.1 km<sup>2</sup> que representan el 2.5% de la superficie de la provincia de Chimborazo. A pesar de contar con una superficie pequeña, su importancia radica en la ubicación geográfica, en la diversidad de pisos climáticos y en la rica producción agrícola.

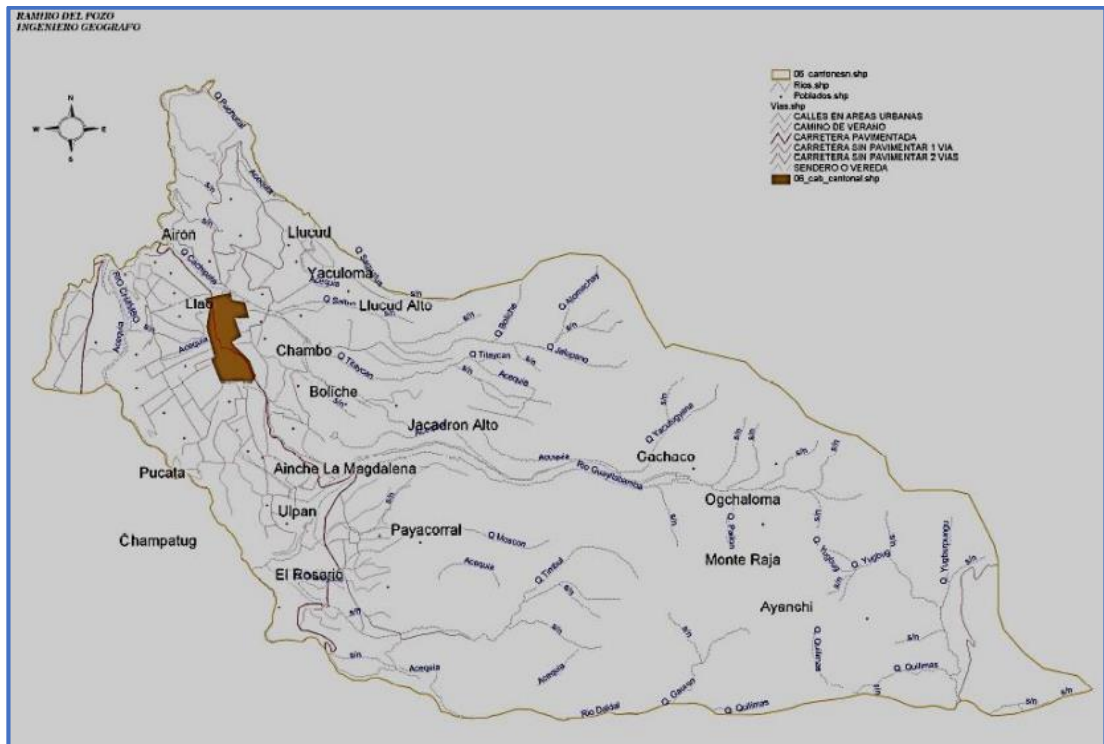
De acuerdo con los datos presentados por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC), del último Censo de Población y Vivienda (2010), realizado en el país, el cantón posee

11885 habitantes, distribuidos entre el área urbana de la cabecera 37 cantonal que posee 4.459 habitantes y el área rural que alberga a 7.426 habitantes. La población masculina alcanza el 47,45%, mientras que la femenina el 52,55%. El analfabetismo en mujeres se presenta en 23,7%, mientras que en varones: 10,55%.



**Figura 2-4: Mapa del Cantón Chambo**

**Fuente:** (Google, 2017)



**Figura 3-4: Plano del Cantón Chambo**

**Fuente:** (GADMChambo, 2016)



Como consta en información proporcionada por la (AsociaciónDeMunicipalidadesEcuatorianas, 2017): La fabricación de ladrillos es otro de los potenciales del cantón como otra fuente importante de ingresos, además de ser uno de los productos más importantes para la construcción.

Según (BAQUERO, 2013); los franciscanos no solo llevaron a Chambo los principios de la agricultura de estilo europeo sino también la elaboración de ladrillos y tejas; que en la actualidad ha superado a la agricultura. La industria de ladrillo se ejecuta de manera artesanal en el cantón; siendo diversos los estudios nacionales que han abordado dicha actividad; con el afán de convertirse de algún modo en un referente de orientación para potenciar y efectivizar la elaboración de ladrillo; otros proponiendo un direccionamiento de la actividad dentro de un enfoque turístico.

Como consta en el (IEE, MAGAP, & SINAGAP, 2012) Una característica particular de esta zona es la fabricación de ladrillos, existiendo en la zona más de 300 ladrilleras, la mano de obra es del propio sector; la producción se destina a las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Cotopaxi, Pichincha, Cañar y Pastaza.

Las empresas productoras de ladrillo son aquellas organizaciones que pueden ser formales o no, en las cuales se emplean procesos productivos a través de la mano de obra, se dedican a la transformación de la materia prima como lo es: la arcilla, arena, aserrín, ceniza y agua, a fin de obtener un producto elaborado que se usa para la construcción.

Existen empresas que se encuentran constituidas legalmente, contando con el Registro Único del Contribuyente, y ciertas organizaciones han tomado la decisión de unirse formando asociaciones de ladrilleros, lo cual les brinda ciertos beneficios.

El capital de inversión, para iniciar con la empresa ladrillera en promedio es de \$3000,00.

En ciertas empresas ladrilleras, dependiendo del tamaño, puede haber desde 2 personas en adelante para laborar y manejar los procesos de producción y la gestión, de las personas que se encuentran trabajando en las ladrilleras, en su mayoría aprenden la labor de manera empírica, es decir, no es personal calificado, sino que empiezan a trabajar en la producción de ladrillo muchas de las veces incluso por herencia en saberes, en otros casos por necesidad de ingreso económico.

El diagnóstico de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo en la provincia de Chimborazo, se sustenta en los resultados de las encuestas aplicadas a los cuatrocientos treinta y dos empresarios y el análisis de la información obtenida, las tablas y gráficos se presentan a continuación:

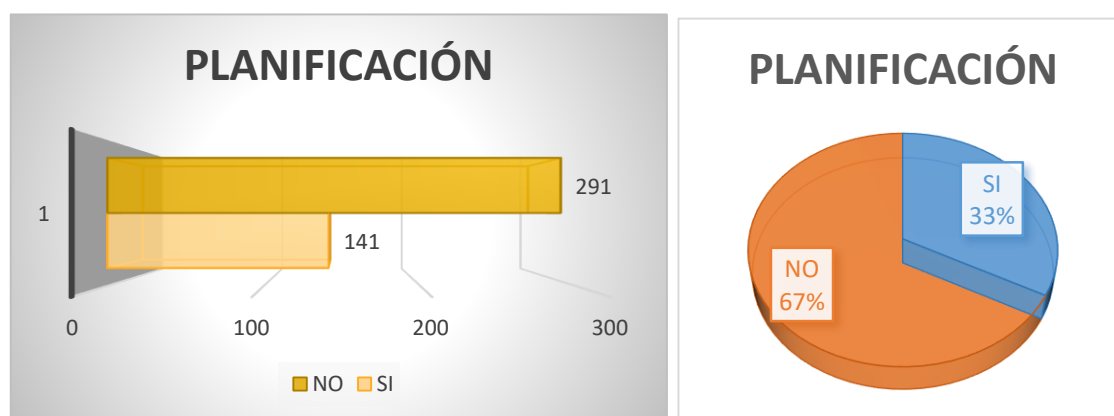
#### 4.1. Resultados

De las encuestas aplicadas a los directivos de las empresas se obtienen los siguientes resultados, como se demuestra en las tablas y figuras que se exponen a continuación:

**Tabla 7-4:** Proceso de planificación de las ladrilleras del cantón Chambo

<b>Planificación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se planifica la producción en su empresa?	266	166
¿El personal de su empresa conoce los objetivos empresariales?	133	299
¿Cuenta con estrategias organizacionales establecidas?	100	332
¿Maneja políticas empresariales que guíen el accionar interno?	67	365
¿Tiene procedimientos establecidos para la producción de ladrillo?	266	166
¿Cuenta con reglamentos que rijan el correcto actuar de su empresa?	17	415
<b>TOTAL:</b>	<b>141</b>	<b>291</b>

Realizado por: July Cañizares



**Gráfico 1-4:** Proceso de planificación

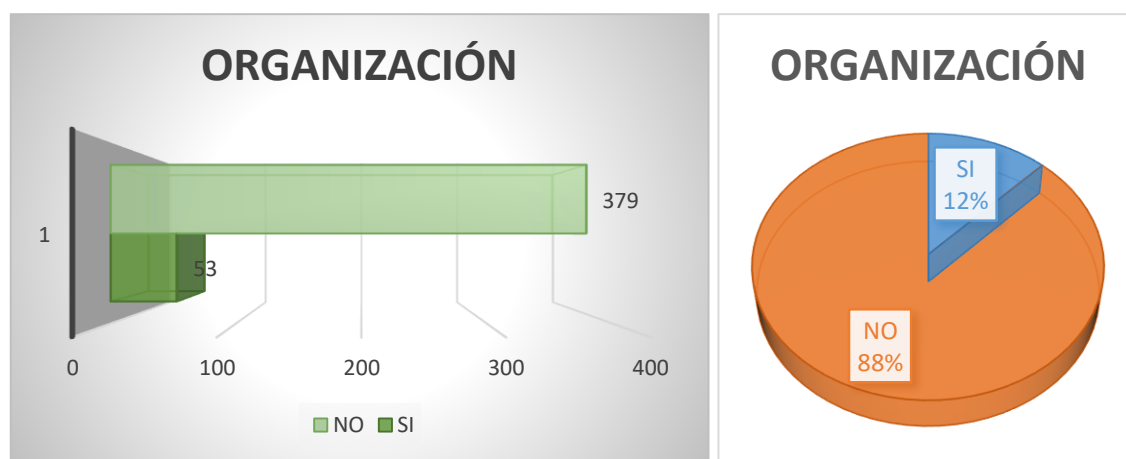
Fuente: (Chambo, 2017)

De acuerdo a las encuestas realizadas a las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, en el proceso de planificación: 141 personas dicen que si planifican y 291 que no lo hacen, con lo que podemos notar que hay una deficiencia grande en el proceso administrativo de planificación en las ladrilleras.

**Tabla 8-4:** Proceso de organización de las ladrilleras del cantón Chambo

<b>Organización</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Conoce cómo está organizada su empresa?	33	399
¿La empresa productora de ladrillo cuenta con estructura organizacional establecida?	15	417
¿Conoce los departamentos existentes en la empresa?	14	418
¿Quienes trabajan en la ladrillera están afiliados al IESS?	15	417
¿La empresa ladrillera está legalmente constituida?	187	245
<b>TOTAL:</b>	<b>53</b>	<b>379</b>

Realizado por: July Cañizares



**Gráfico 2-4:** Proceso de organización

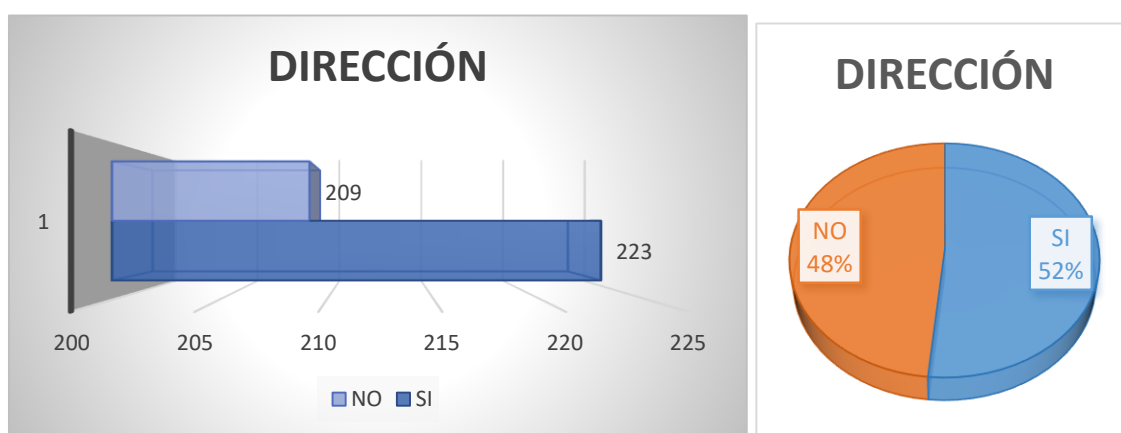
Fuente: (Chambo, 2017)

De acuerdo con las encuestas realizadas a las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, sobre el proceso de organización: 53 personas dicen que si organizan y 379 que no organizan en sus empresas, por lo cual se nota la deficiencia en el proceso administrativo de organización en las ladrilleras.

**Tabla 9-4:** Proceso de dirección de las ladrilleras del cantón Chambo

Dirección	SI	NO
¿Tiene un jefe de producción en su empresa?	2	430
¿Tiene documentadamente las funciones de cada persona?	0	432
¿El jefe de la empresa ladrillera es el dueño?	432	0
¿Las acciones del jefe están de acuerdo a los objetivos de la empresa?	272	160
¿Existe buena relación entre el jefe y los subordinados?	408	24
<b>TOTAL:</b>	<b>223</b>	<b>209</b>

Realizado por: July Cañizares



**Gráfico 3-4:** Proceso de dirección

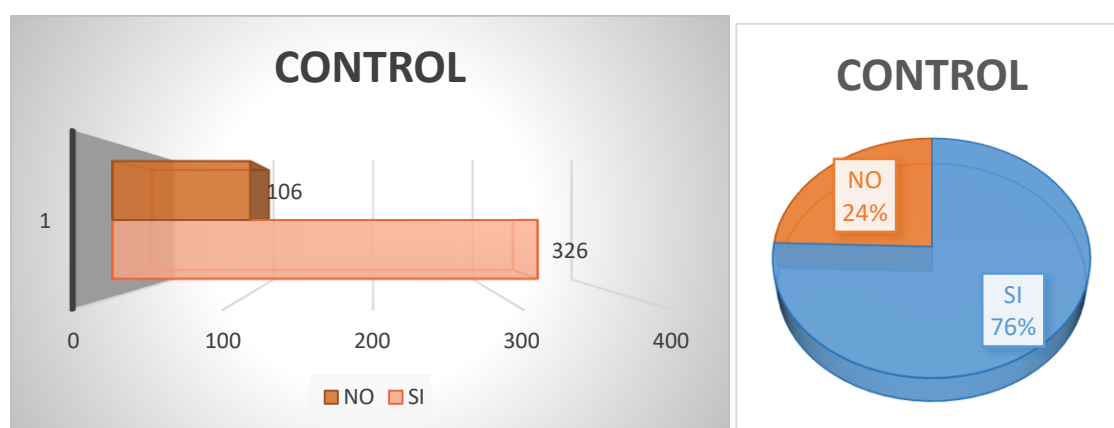
Fuente: (Chambo, 2017)

De acuerdo con las encuestas realizadas a las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, sobre el proceso de dirección: 223 personas dicen que si se dirige y 209 que no lo hacen, lo que da a notar que este proceso no tiene mucha deficiencia, pero hay ciertas cosas que pueden mejorar.

**Tabla 10-4:** Proceso de control de las ladrilleras del cantón Chambo

<b>Control</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se realiza un control de la mercadería?	357	75
¿Se controla los procesos de producción?	342	90
¿Existe un control de consumo de materiales de producción?	398	34
¿Existe un control de ventas?	267	165
¿Se realizan evaluaciones de los procesos de producción?	267	165
<b>TOTAL:</b>	<b>326</b>	<b>106</b>

Realizado por: July Cañizares



**Gráfico 4-4:** Proceso de control

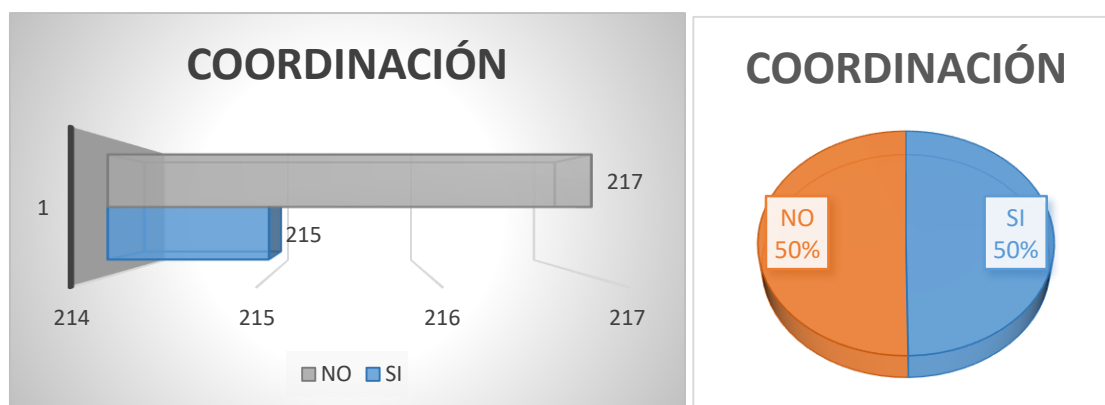
Fuente: (Chambo, 2017)

De acuerdo con las encuestas realizadas a las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, sobre el proceso de control: 326 personas dicen que si controlan y 106 que no lo hacen, lo que da a notar que este proceso no tiene mucha deficiencia, pero hay ciertas cosas que pueden mejorar.

**Tabla 11-4:** Proceso de coordinación de las ladrilleras del cantón Chambo

<b>Coordinación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se participa con propuestas para mejorar los procesos administrativos en la empresa?	67	365
¿Se coordina con los proveedores la entrega oportuna de materiales?	374	58
¿Se coordinan reuniones con asociaciones similares?	204	228
<b>TOTAL:</b>	<b>215</b>	<b>217</b>

Realizado por: July Cañizares



**Gráfico 5-4:** Proceso de coordinación

Fuente: (Chambo, 2017)

De acuerdo con las encuestas realizadas a las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, sobre el proceso de coordinación: 215 personas dicen que si coordinan y 217 que no lo hacen, lo que da a notar que este proceso tiene deficiencias en el proceso administrativo de coordinación en las ladrilleras.

## 4.2. Discusión

En esta investigación que se centra en el análisis de la gestión administrativa de las empresas productoras de ladrillo es importante mencionar que los resultados obtenidos demuestran que en el cantón Chambo, provincia de Chimborazo, que fue el sitio de investigación, tiene las siguientes falencias:

### 4.2.1. Elaboración de la Matriz FODA

A través de la consecución de datos sobre la situación actual de las empresas productoras de ladrillo del cantón se puede determinar los factores internos y externos que afectan a la gestión administrativa y tomar como base para realizar el modelo de gestión.

Para comprender de mejor manera la situación actual en la que se encuentran las ladrilleras del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, la autora ha considerado pertinente la realización de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), para lo cual, se ha

basado no solo en la encuesta realizada en la investigación, sino también la percepción de manera presencial en el sitio. La matriz FODA refleja las Fortalezas y oportunidades como aspectos positivos para la empresa, las Debilidades y Amenazas como aspectos negativos, mientras que las Debilidades y Fortalezas son datos internos de la empresa y que se pueden controlar, las Amenazas y las Oportunidades son datos externos y no se los puede controlar.

**Tabla 12-4:** Matriz de estrategias de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las empresas productoras de Ladrillo - Chambo

<b>MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LADRILLO DEL CANTÓN CHAMBO</b>		
<div style="text-align: center;"> <b>Análisis Externo</b>          <b>Análisis Interno</b> </div>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
	<b>O1:</b> Mercado insatisfecho <b>O2:</b> Incremento de la construcción <b>O3:</b> Incremento de la capacidad adquisitiva. <b>O4:</b> Expansión de la empresa <b>O5:</b> Nuevos inversionistas	<b>A1:</b> Legislación en contra <b>A2:</b> Clima cambiante <b>A3:</b> Conflictos entre empresas similares <b>A4:</b> Costo de producción <b>A5:</b> Incremento de la competencia
<b>Fortalezas</b>	<b>Estrategia F.O.</b>	<b>Estrategia F.A.</b>
<b>F1:</b> Empeño  <b>F2:</b> Responsabilidad  <b>F3:</b> Buenas relaciones humanas <b>F4:</b> Motivación <b>F5:</b> Estrategias comerciales <b>F6:</b> Existencia de control de manera empírica  <b>F7:</b> Coordinación con los proveedores	<b>F1,F2,F3,F4,F5,O1,O2,O5:</b> Expandir el negocio aprovechando las oportunidades del mercado  <b>F6,F7,O3,O4:</b> Aprovechar el control y la coordinación en la empresa para incrementar las oportunidades de la empresa. <b>F1, F2,F3,F4, O1,O4,O5:</b> Capacitarse constantemente para incrementar las oportunidades del mercado	<b>F1,F2,F3,F4,A1:</b> Cumplir con las leyes. <b>F5,A2:</b> Prever los cambios climáticos <b>F1,F2,F3,F5,A3,A4,A5:</b> Realizar alianzas estratégicas para mejorar las condiciones del mercado
<b>Debilidades</b>	<b>Estrategia D.O.</b>	<b>Estrategia D.A.</b>
<b>D1:</b> Tecnología poco <b>D2:</b> Equipamiento en mal estado <b>D3:</b> Personal no asegurado <b>D4:</b> Inexistente organización empresarial <b>D5:</b> Sueldos y salarios bajos	<b>D1,D2,O4,O5:</b> Inversión en deficiencias dentro de la empresa  <b>D3,D5O3,O5:</b> Cubrir las necesidades de los trabajadores  <b>D4,O2,O3,O4,O5:</b> Mejorar la organización de la empresa	<b>D1,D2,A4,A5:</b> Búsqueda de financiamiento  <b>D3,D4,D5,A1,A2,A3:</b> Implementar políticas empresariales que quien el correcto accionar de la organización

Realizado por: July Cañizares

En vista de los resultados obtenidos que evidencia debilidades en los procesos administrativos, factor clave para el éxito de este sector productivo a nivel provincial, y acogiendo el aporte de Henry Fayol, que menciona que los procesos de la gestión administrativa son: planificación, organización, dirección, organización, coordinación y control.

La autora propone un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, basándose en cinco procesos mencionados.

### 4.3. Hipótesis

#### 4.3.1. Prueba Chi cuadrado

A través la investigación se desea evaluar la asociación entre la aplicación del modelo de gestión administrativa y la contribución al desarrollo económico – social de este sector productivo. Con este objetivo por medio de observación directa se han notado los siguientes resultados:

**Tabla 13-4.** Matriz de Contingencia (Tabla de asociación de valores observados)

Aplicación del modelo de gestión administrativa	Nivel económico – social últimos tres meses			TOTAL
	Bajo	Medio	Alto	
SI	56	167	215	326
NO	22	32	52	106
TOTAL	78	199	267	432

Realizado por: July Cañizares

¿Permite estos datos afirmar que el modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo? Usaremos el nivel de significación  $\alpha = 0,05$

**H0:** El modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo.

**H1:** El modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, no contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo.

#### Frecuencias esperadas

Las frecuencias esperadas se obtendrán de la distribución de frecuencias del total de los casos, 326 empresas de un total de 432 dicen que si contribuye al desarrollo económico – social el modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo; y, 106 empresas de 432 dicen que no.

El detalle de los cálculos es el siguiente:

Bajo nivel de contribución:  $(78 \cdot 326) / 432 = 58,86$

$(78 \cdot 106) / 432 = 19,14$

Medio nivel de contribución:  $(199 \cdot 326) / 432 = 150,17$

$(199 \cdot 106) / 432 = 48,83$

Alto nivel de contribución:  $(267 \cdot 326) / 432 = 201,49$

$(267 \cdot 106) / 432 = 65,51$



**Tabla 14-4.** Tabla de asociación de valores esperados

Aplicación del modelo de gestión administrativa	Nivel económico – social últimos tres meses			TOTAL
	Bajo	Medio	Alto	
SI	58,86	150,17	201,49	326
NO	19,14	48,83	65,51	106
<b>TOTAL</b>	<b>78</b>	<b>199</b>	<b>267</b>	<b>432</b>

Realizado por: July Cañizares

#### a) Cálculo del estadístico de prueba

En este caso, el estadístico de prueba es Chi cuadrado, que compara las frecuencias observadas con las esperadas, a través de la siguiente fórmula de cálculo:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

$o_i$  = frecuencia observada

$e_i$  = cada frecuencia esperada.

De este modo el valor del estadístico de prueba para este problema será:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i} =$$

$$\frac{(56-58,86)^2}{58,86} + \frac{(167-150,17)^2}{150,17} + \frac{(215-201,49)^2}{201,49} + \frac{(22-19,14)^2}{19,14} + \frac{(32-48,83)^2}{48,83} + \frac{(52-65,51)^2}{65,51} =$$

$$0,14 + 1,89 + 0,91 + 0,43 + 5,8 + 2,79 = 11,96$$

$$\text{Entonces } \chi^2 = 11,96$$

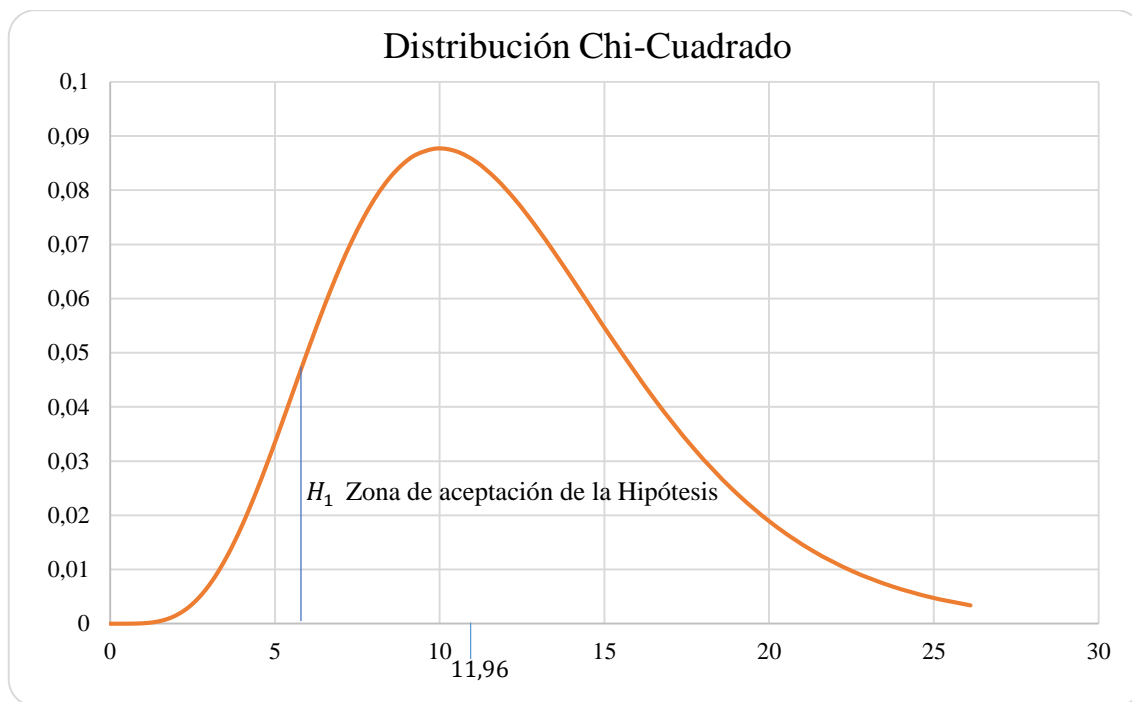
Ese valor del estadístico de prueba debe ser procesado en la tabla del chi cuadrado.

#### Grados de Libertad

$$(gl) = (n^\circ \text{ de filas} - 1) * (n^\circ \text{ de columnas} - 1)$$

$$Gl = (2-1) * (3-1) = 2$$

Al inicio elegimos un nivel de significancia  $\alpha = 0,05$ . Entonces un valor de tabla para  $\chi^2$  asociado a 2 grados de libertad y  $\alpha = 0,05$  es 5,991



**Gráfico 6-4:** Comprobación de la hipótesis

Realizado por: July Cañizares

Por lo tanto, en la ilustración muestra que el valor del Chi cuadrado se ubica en la zona de aceptación de la hipótesis; la probabilidad asociada a valores superiores a 11,96 es mayor que alfa (0,05)

Según el análisis se debe aceptar la hipótesis que plantea que las variables “modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo” y “contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo”, esto significa que los datos observados se ajustan a la distribución teórica.

#### **Aplicación del Modelo de gestión administrativa**

Una vez diseñado el modelo de gestión administrativa se procedió a su aplicación en la población de estudio por un período de 3 meses, luego del cual se aplicó la encuesta (Anexo 3)

## **CAPÍTULO V**

### **5. MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE LADRILLO.**

#### **5.1. Antecedentes**

La construcción del modelo de gestión administrativa se desarrolla a partir de los resultados obtenidos de la investigación que se presentó en el capítulo anterior que conduce a la necesidad de establecer procesos y procedimientos en las empresas productoras de ladrillo.

La propuesta se da en función de las necesidades de las empresas productoras de ladrillo para mejorar la gestión administrativa, razón por la cual se propone un modelo de gestión administrativa que sirva de guía para que los planes, programas y proyectos de cada una de las organizaciones se las realice de la manera más adecuada y cumpliendo siempre el proceso administrativo con las fases de planificación, organización, dirección, coordinación y control de los recursos inmersos en la producción de ladrillo.

La propuesta basa la factibilidad de implementación en cualquier empresa productora de ladrillo, sustentado en los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. También es para que los resultados sean positivos y contribuir al desarrollo económico – social de los sectores en donde se aplique el presente modelo.

En concordancia con los datos obtenidos por el análisis situacional y de la investigación se ha llegado a la conclusión de la necesidad de implementar un Modelo de Gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, misma que busca beneficiar a los participantes, por lo que se espera una aceptación general del modelo.

#### **5.2. Justificación**

El diseño de la propuesta de un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo se ejecuta apoyándose en las encuestas realizadas, de la verificación presencial de la necesidad de un modelo y tomando en cuenta las falencias detectadas en cuanto a la planificación, organización, dirección, coordinación y/o control de las empresas.

#### **5.3. Objetivo**

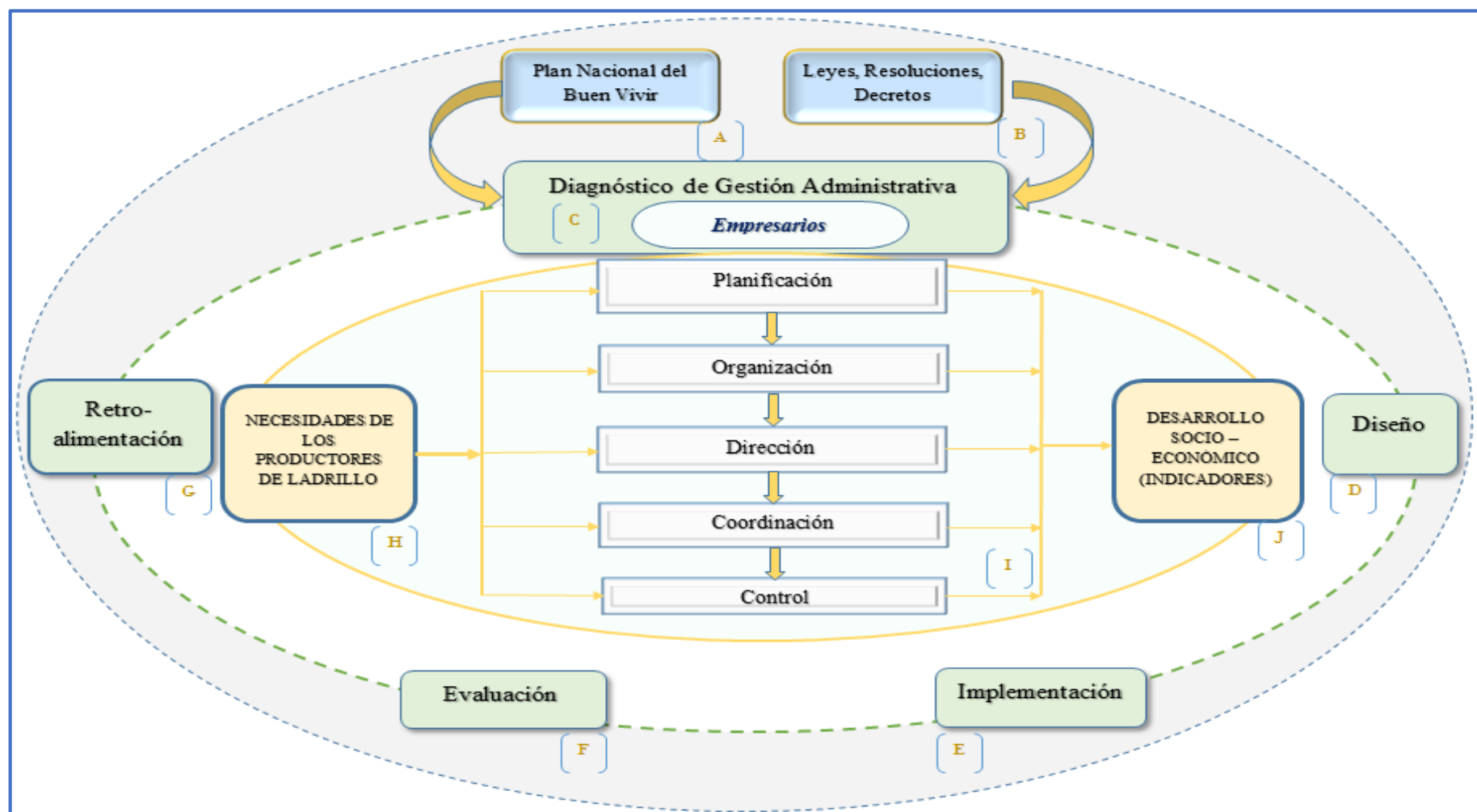
Diseñar un modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, que contribuya al desarrollo económico – social de este sector.

## **5.4.Desarrollo del Modelo**

### ***5.4.1. Componentes del Modelo***

El Modelo de Gestión Administrativa para las empresas productoras de ladrillo se sustenta en principios de excelencia administrativa, fortalecimiento empresarial; cumplimiento de las premisas del compromiso de empresarios y responsabilidad de los trabajadores, basado en el Plan Nacional del Buen Vivir, las leyes, resoluciones y decretos nacionales y locales que rigen a las empresas privadas.

En la figura siguiente se expone el modelo de gestión administrativa con cada uno de sus elementos.



**Gráfico 7-5:** Modelo de Gestión Administrativa para las empresas productoras de ladrillo

Realizado por: July Cañizares



El modelo de gestión administrativa se desarrolla a partir de los elementos A y B que son los que rigen el accionar de las empresas productoras de ladrillo, como se explica a continuación:

- A. *Plan Nacional del Buen Vivir.* - En el objetivo 8 que señala la consolidación del sistema económico social y solidario, de forma sostenible, incluye la articulación entre el Estado y el sector privado, en este objetivo se basan las empresas productoras de ladrillo considerando que son parte del sector de producción privado.
- B. *Leyes, resoluciones y decretos.* - Toda organización de producción ladrillera debe laborar regida a ciertos documentos de cumplimiento inmediato, de entre los cuales se mencionan algunos de ellos, como: la Ley de Seguridad Social; el Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones; Código de trabajo; Código Orgánico del Ambiente.

El procedimiento para la gestión del modelo como se desarrolla a continuación:

- C. *Diagnóstico de la Gestión Administrativa:* Se la debe realizar previo a la implementación del modelo de gestión administrativa debido a que de esta manera podemos detectar las falencias y debilidades existentes y proponer las soluciones, para lo cual se puede usar la matriz FODA.
- D. *Diseño:* Posterior al diagnóstico se desarrolla el diseño del modelo que se muestra en la figura 10-5.
- E. *Implementación:* El presente modelo puede ser implementado en todo tipo de empresa productora de ladrillo debido a que se proponen lineamientos que no son cerrados y son flexibles y modificables.
- F. *Evaluación:* Comprende la revisión del cumplimiento de los parámetros propuestos en el modelo de gestión administrativa.
- G. *Retroalimentación:* El modelo puede ser reformulado a partir de los resultados de la evaluación.
- H. *Necesidades de los productores de ladrillo:* Es imprescindible en este modelo analizar las necesidades de los productores de ladrillo, en función de los procesos planteados.
- I. *Proceso administrativo: Planificación, organización, dirección, coordinación y control:* La implementación correcta, oportuna y eficiente de los procesos administrativos insertos en el modelo de gestión servirán para el crecimiento socio económico local y/o nacional.

**J. Indicadores de desarrollo socio económico:** A través de los cuales se medirá la afectación de la localidad en que será aplicado el modelo de gestión administrativa.

Como elementos fundamentales del modelo son los procesos que se sustentan en la gestión administrativa: Planificación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

En la ilustración 5-5 se presenta el proceso de la gestión administrativa sobre la base de cada uno de los elementos de la teoría de Henri Fayol.



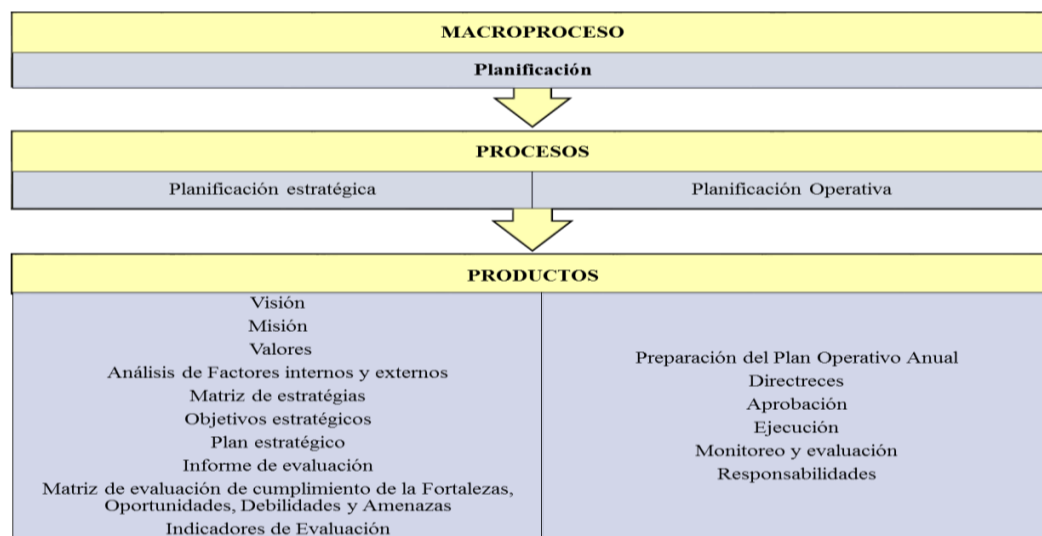
**Gráfico 8-5:** Proceso de gestión administrativa

Realizado por: July Cañizares

### Planificación

**Objetivo:** Establecer la manera de actuar de la empresa a través de la planificación estratégica (a largo plazo) y operativa (a corto plazo).

**Descripción:** En lo que respecta a planeación existen dos tipos que son aplicados a nivel empresarial, como son: la planificación estratégica y operativa.



**Gráfico 9-5:** Proceso de planificación

Realizado por: July Cañizares



- a) **Planificación estratégica:** La planificación estratégica de las empresas productoras de ladrillo se realizará al diseñar estrategias, establecer políticas, fijar objetivos y plantear metas para cumplirlas en un determinado período de tiempo. Para desarrollar la planificación estratégica se ha considerado que debe contener los siguientes elementos:
- **Visión:** Para estructurar la visión de la organización se debe basar en las siguientes preguntas: ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿Cómo lo vamos a hacer?
  - **Misión:** La misión se debe desarrollar basado en las preguntas: ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿Quiénes somos?, ¿Qué ofrecemos?, ¿Cómo lo hacemos?, ¿Para qué lo hacemos?
  - **Valores:** Conforman la cultura organizacional con los que se debe sentir identificado el público interno de la empresa y demostrarlos como fortalezas a su público externo.
  - **Análisis de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas:** o matriz FODA, Como se expuso en el capítulo II el FODA está compuesto por: Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D), y Amenazas (A), la matriz se la debe realiza a nivel de todas las áreas de la empresa en interacción con el entorno de la misma.

**Tabla 15-5.** Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa productora de ladrillo

<b>Matríz FODA de una empresa productora de ladrillo</b>	
Fortalezas (Positivo – Interno)	Oportunidades (Positivo – Externo)
F1: F2:	O1: O2:
Debilidades (Negativo – Externo)	Amenazas (Negativo – Externo)
D1: D2:	A1: A2:

Realizado por: July Cañizares

- **Matriz de estrategias de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas:** Es un cuadro en el cual constan los datos de la matriz FODA intercalándolas como estrategias DO, FA, DA y FO. Las Debilidades se debe tratar de convertir en Fortalezas, enfocarse en las oportunidades y evitar las amenazas, se intenta aprovechar las oportunidades para mermar las debilidades.

En las estrategias FO, se debe tomar en cuenta las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades, en las estrategias DO, se debe luchar contra las Debilidades aprovechando las

Oportunidades, en las estrategias FA se debe utilizar las Fortalezas evitando las amenazas; y, en las estrategias DA se debe disminuir las debilidades y evitar las amenazas.

**Tabla 16-5.** Matriz de Estrategias FODA de una empresa productora de ladrillo

Matriz de estrategias FODA de una empresa productora de ladrillo		
<div> <div>Análisis Externo</div> <div>Análisis Interno</div> </div>	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Estrategia F.O.	Estrategia F.A.
Debilidades	Estrategia D.O.	Estrategia D.A.

Realizado por: July Cañizares

- **Objetivos Estratégicos:** Los objetivos estratégicos son los que guían el accionar de la empresa, se los realiza posterior al análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Tomando en cuenta los recursos con los que cuenta la empresa y el entorno en el que se maneja. Los objetivos deben estar alineados con la misión de la organización, ser alcanzables, ser factibles de evaluar, ser expresados en forma afirmativa y ser entendibles.

Para las empresas productoras de ladrillo se deben considerar los ejes estratégicos, administrativos, producción y comercialización.

- **Plan estratégico:** posterior a la elaboración de los objetivos estratégicos se elaboran los planes estratégicos, mismos que sirven para la consecución de los objetivos planteados.

Para la elaboración de un plan estratégico se debe tomar en cuenta: ¿qué se va a realizar para cumplir con los objetivos específicos?, ¿cuál será la mejor opción para hacerlo?, ¿con qué recursos contamos?, ¿Quiénes serán los responsables de hacer cumplir los planes?, ¿En qué tiempo se ejecutarán y darán resultados?

**Tabla 17-5.** Planificación estratégica para una empresa productora de ladrillo

Planificación estratégica de una empresa productora de ladrillo						
Objetivo estratégico	Objetivo específico	Actividad	Responsable	Indicador	Seguimiento	
					Fecha inicio	Fecha fin

Realizado por: July Cañizares

**Tabla 18-5:** Cronograma para una empresa productora de ladrillo

Cronograma de una empresa productora de ladrillo																											
Actividad	Responsable	Indicador	Producto	Seguimiento		%	Enero				Febrero				Marzo				Abril				...	Total			
				Fecha inicio	Fecha fin		Cumplimiento	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	...	Realizado	Pendiente	Aplazado

Realizado por: July Cañizares

**Informe de Evaluación de la Planificación Estratégica:** Para realizar la evaluación de la planificación estratégica en primera instancia se la debe ejecutar a la matriz de estrategias de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas; para lo cual se propone una matriz de evaluación como se expone a continuación.

**Matriz de evaluación de cumplimiento de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:** Para elaborar la evaluación debemos realizar una lista de oportunidades y amenazas (factores externos), darles una ponderación, clasificarlas (amenaza importante, amenaza menor, oportunidad importante, oportunidad menor), por último, multiplicar la ponderación por la clasificación. Por otro lado, elaborar una lista de fortalezas y debilidades, darles una ponderación, clasificarlas (debilidad importante, debilidad menos, fortaleza importante, fortaleza menor), por último, multiplicar la ponderación por la clasificación.

A continuación, se muestra la matriz de evaluación de factores externos e internos:

**Tabla 19-5:** Matriz de evaluación de factores externos de una empresa productora de ladrillo

Matriz de evaluación de factores externos de una empresa productora de ladrillo			
Factores a favor	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Amenazas			
<b>Total:</b>			

Realizado por: July Cañizares

**Tabla 20-5:** Matriz de evaluación de factores internos de una empresa productora de ladrillo

Matriz de evaluación de factores internos de una empres productora de ladrillo			
Factores en contra	Ponderación	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Debilidades			
<b>Total:</b>			

Realizado por: July Cañizares

Para realizar la ponderación de cada uno de los factores se les debe asignar un valor, que va de la siguiente manera:

**Tabla 21-5:** Ponderaciones

Ponderaciones	
Valor	Denominación
0	sin importancia
1	muy importante

Realizado por: July Cañizares

En cuanto a la asignación de calificación se debe designar valores entre 1 y 4 de la siguiente manera:

**Tabla 22-5:** Calificaciones

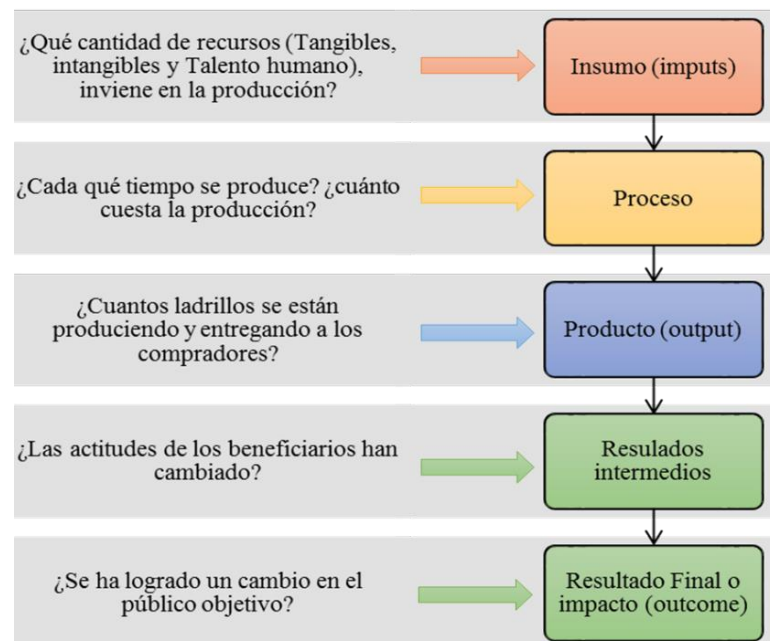
Calificaciones	
Valor	Denominación
1	Debilidad mayor
2	Debilidad menor
3	Fortaleza menor
4	Fortaleza mayor

Realizado por: July Cañizares

El total ponderado se lo realiza multiplicando cada ponderación por su calificación; y, se suma las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado.

### Indicadores de evaluación

El indicador de la planificación estratégica se da por etapas del proceso productivo.

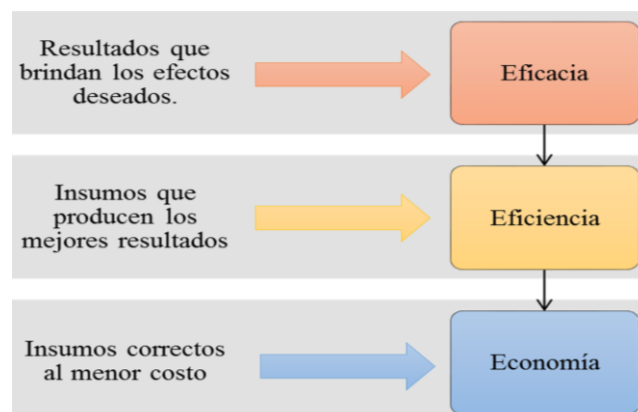


**Figura 4-5:** Preguntas e indicadores de desempeño para la planificación estratégica de las empresas productoras de ladrillo

Fuente: (CEPAL, 2017)

- **Indicador de insumo:** Cuantifica los recursos tangibles, intangibles y de talento humano que son usados en la producción de ladrillo.
- **Indicador de proceso:** Miden la capacidad y los costos de producción.
- **Indicador de producto:** Cuantifica la cantidad de ladrillos producidos y entregados a los compradores.
- **Indicador de resultados:** Mide la afectación a los consumidores de ladrillo.

**La medición de cada etapa se la realiza con las dimensiones del desempeño, como son:**



**Figura 5-5:** Indicadores de desempeño para la planificación estratégica de las empresas productoras de ladrillo

Fuente: (CEPAL, 2017)

- **Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

$$Eficacia = \frac{Objetivos}{Resultados}$$

- **Eficiencia:** Mide si se produce mayor cantidad de ladrillo, con la misma cantidad de materia prima y demás costos inmersos en la producción.

$$Eficiencia = \frac{Recursos Utilizados}{Recursos Asignados}$$

- **Economía:** Mide la capacidad para movilizar y generar recursos financieros que ayuden al cumplimiento de los objetivos empresariales.

$$Economía = \frac{Resultados Alcanzados}{Resultados Utilizados}$$

- b) **Planificación operativa:** Para desarrollar la planificación operativa se ha considerado que debe contener los siguientes elementos:

- **Preparación de la Planificación Operativa Anual**

La Planificación Operativa Anual se lo debe realizar de manera participativa, posterior a la socialización con cada uno de los ejes estratégicos de la ladrillera. El POA debe ser presentado con el nombre de un responsable por cada departamento, de tal manera que se tomen en cuenta todas las necesidades de la empresa para alcanzar la misión de la ladrillera.

Para elaborar el Plano Operativo Anual se debe expresar las unidades en códigos, de tal manera que puedan ser fácilmente ubicados dentro de la matriz, para lo cual se propone la siguiente codificación:

**Tabla 23-5:** Codificación del Plan operativo Anual de una empresa productora de ladrillo

Codificación de POA empresa productora de ladrillo	
Eje estratégico	Código
Administración	(ADM)
Producción	(PROD)
Comercialización	(COM)

Realizado por: July Cañizares

**Metas:** Deben ser realizables y cumplir con las siguientes características: calidad, tiempo y cantidad, están ligados con los indicadores.

**Indicadores:** Se utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos y de los resultados. Los indicadores brindan información cuantitativa y cualitativa que puede estar conformada por uno o varios datos.

**Tiempo de ejecución:** Representa la duración o separación de acontecimientos del proyecto. Como dato relevante no debe ser mayor de 12 meses.

**Programación de la meta en porcentaje:** la programación se la realiza de manera de cuatrimestre.

- I cuatrimestre: Enero – Abril
- II cuatrimestre: Mayo – Agosto
- III cuatrimestre: Septiembre – Diciembre

**Presupuesto anual:** Se refiere al tipo de presupuesto, que para las empresas productoras de ladrillo será: Presupuesto administrativo, de producción y comercialización.

**Fuente de financiamiento:** Son todos los recursos económicos que sirven para los gastos o inversión de la empresa, y pueden ser:

- Propio: Obtenido por el giro regular del negocio.
- Otras fuentes: Donaciones, cooperación internacional, prestamos, etc.

**Responsable de la ejecución del POA:** Junta de accionistas / Propietario / Gerente.

**Observaciones:** En caso de existir.

**Tabla 24-5:** Plan Operativo Anual de una empresa productora de ladrillo

Plan operativo anual de una empresa productora de ladrillo											
Año: 20XX											
Eje estratégico:											
Código	Metas	Indicadores	Tiempo	Programación			Presupuesto anual	Fuentes de financiamiento		Responsable	Observaciones
				I	II	III		Propio	Otras fuentes		

Realizado por: July Cañizares

#### ➤ Directrices para la Planificación Operativa Anual

- Las metas e indicadores de los proyectos a establecerse en cada departamento se sujetarán al cumplimiento de los objetivos operativos y estratégicos institucionales.

- Las metas deberán ser formuladas con las características mínimas de tiempo, cantidad y calidad.
- Los indicadores serán medibles ejemplo: (% de ejecución /% planificado) \*100
- Los tiempos establecidos para la ejecución de los proyectos no podrá ser mayor a 12 meses.
- Los departamentos de la empresa ladrillera proyectarán actividades dentro de los techos establecidos en vista que estos se ajustarán a la normativa vigente.
- No se podrán cambiar los recursos establecidos para gasto corriente a inversión ni viceversa.

➤ **Aprobación del Plan Operativo Anual**

El Plan Operativo Anual debe ser aprobado por la máxima autoridad de la empresa o por la junta de accionistas.

➤ **Ejecución del Plan Operativo Anual**

Para la ejecución del Plan Operativo Anual se lo realiza a partir de la aprobación del presupuesto empresarial y este es de responsabilidad de la gerencia, propietario o de la junta de accionistas, en coordinación con todos los departamentos inmersos.

➤ **Monitoreo y evaluación del Plan Operativo Anual**

- Monitoreo permanente con el cumplimiento del presupuesto del POA concatenándolas con las solicitudes de requerimiento.
- Evaluación cada cuatrimestre de la ejecución del presupuesto y la consecución de metas del Plan Operativo Anual de cada uno de los departamentos de la empresa, se debe emitir un informe de cumplimiento, determinar instrumentos de evaluación, e incluir la evaluación de riesgos.
- Elaboración del Plan de mitigación de riesgos referente a los proyectos de alto impacto de riesgo detectados en el proceso de monitoreo.

➤ **Responsabilidades de los jefes departamentales:**

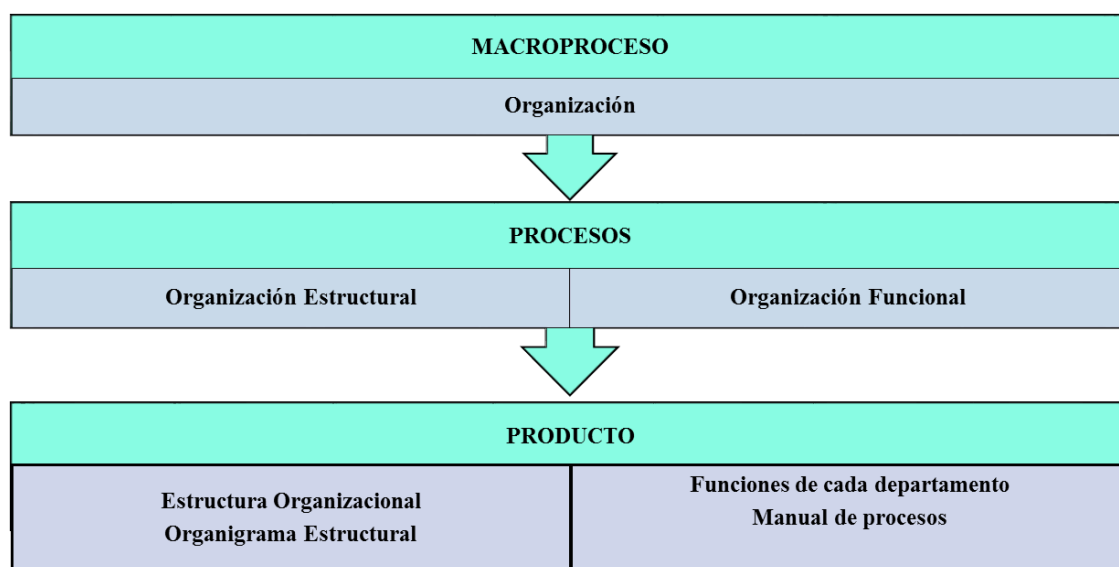


- Cada jefe departamental formulará el Plan Operativo Anual de su departamento, el Gerente – propietario es el responsable de compilar las propuestas, revisarlas, validarlas y consolidarlas.
- Una vez definidos los proyectos, debe cada jefe departamental llenar la matriz del Plan Operativo Anual propuesta.

## Organización

**Objetivo:** Distribuir recursos para la puesta en marcha del plan empresarial, sirve de guía para el correcto funcionamiento interno y con el entorno.

**Descripción:** En lo que respecta al proceso de organización, se divide en dos tipos como son: organización estructural y funcional.



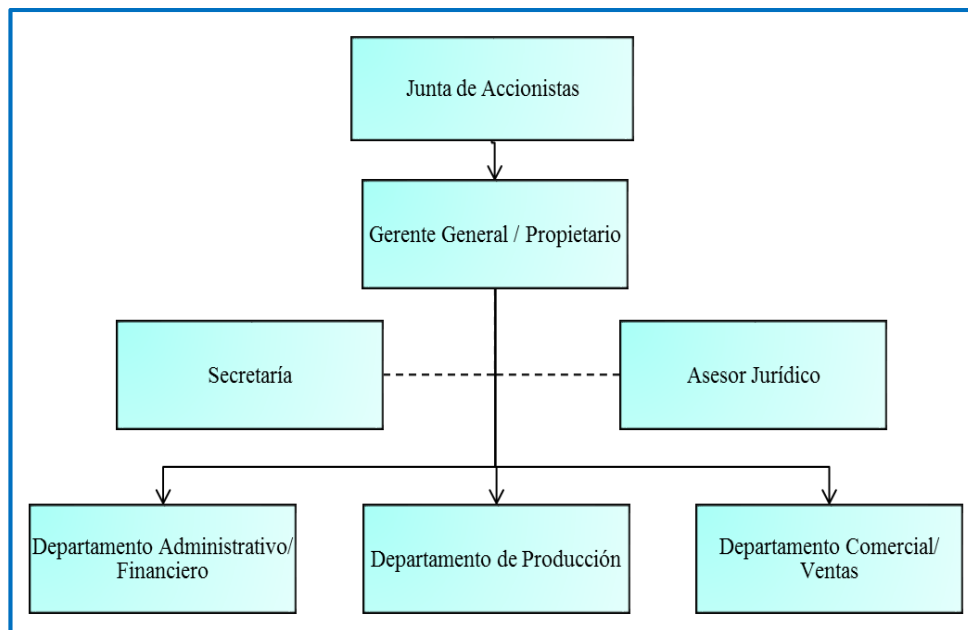
**Gráfico 10-5:** Proceso de organización  
Realizado por: July Cañizares

a) **Organización estructural:** Para desarrollar la organización estructural se ha considerado que debe contener los siguientes elementos:

### ➤ Estructura Organizacional

La estructura organizacional de las empresas productoras de ladrillo que se propone es básica, con 3 departamentos que abarca la gestión administrativa con sus ejes estratégicos que son: administración, producción y comercialización. El organigrama propuesto es vertical, de arriba hacia abajo, empieza por quien tiene mayor jerarquía.

### ➤ Organigrama Estructural



**Gráfico 11-5:** Organigrama estructural propuesto para las empresas productoras de ladrillo  
**Realizado por:** July Cañizares

**b) Organización Funcional:** Para desarrollar la organización funcional se ha considerado que debe contener los siguientes elementos:

➤ **Funciones de cada Departamento**

En la siguiente tabla se explica las funciones a realizar cada departamento dentro de una empresa productora de ladrillo:

Departamento	• Función
Junta de accionistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Administra</li> <li>• Analisar y aprobar documentos importantes</li> <li>• Fiscaliza</li> </ul>
Gerente general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecuta disposiciones de la junta de accionistas</li> <li>• Representa a la empresa legalmente</li> <li>• Mantener informado al directorio de información relevante</li> <li>• Dirigir</li> </ul>
Secretaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar la documentación empresarial</li> <li>• Ser el vínculo entre empresas, proveedores, acreedores y clientes.</li> <li>• Manejar el sistema empresarial</li> </ul>
Asesor Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guiar a la máxima autoridad en los procesos internos y externos de la empresa, basados en la ley, estatutos, reglamentos, manuales, etc.</li> <li>• Emitir informes jurídicos</li> <li>• Negociar y redactar contratos</li> </ul>
Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de personal</li> <li>• Capacita al personal</li> <li>• Tratar directamente con clientes internos y externos</li> <li>• Contabilidad</li> <li>• Presupuestos</li> </ul>
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones a proveedores</li> <li>• Almacenamiento de Materia prima y/o Producto terminado</li> <li>• Presente en todo el proceso de producción</li> <li>• Ejecuta planes</li> <li>• Controla la seguridad</li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte de los ladrillos</li> <li>• Distribución</li> <li>• Venta</li> <li>• Coordinación con los proveedores y clientes</li> <li>• Recoje información del mercado</li> </ul>

**Gráfico 12-5:** Funciones de cada departamento dentro de las empresas productoras de ladrillo  
Realizado por: July Cañizares

### Manual de procesos

El manual de procedimientos que a continuación se expone, es una base factible a modificación según las necesidades de cada empresa productora de ladrillo, el manual ayudará al control interno de las ladrilleras.

**Tabla 25-5:** Manual de procedimientos de una empresa productora de ladrillo

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LADRILLO				
PROCESO:				
RESPONSABLE:				
VIGENCIA:				
PASO #	RESPONSABLE	RESPONDE A:	ACTIVIDAD	TIEMPO

Realizado por: July Cañizares

### Descripción de la matriz de procedimientos

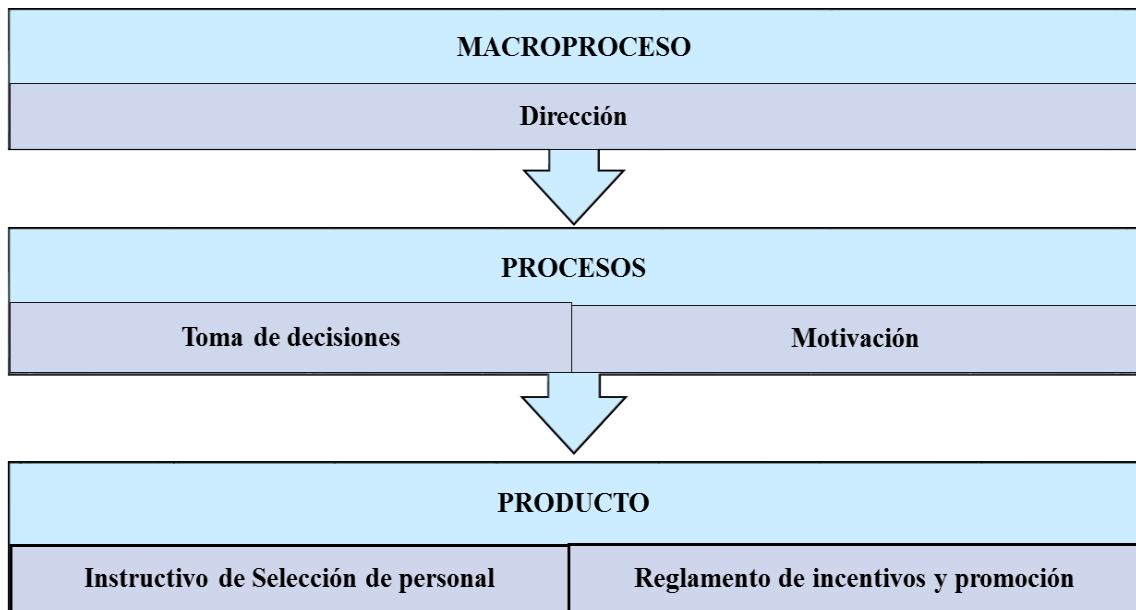
- **Proceso:** se especifica que proceso es el que se va a describir dentro del manual de procedimientos.
- **Responsable:** se ubica quien es el encargado de realizar el proceso.
- **Vigencia:** Se pone la fecha en la que se está elaborando el manual y la fecha en la que se debe realizar la revisión correspondiente, para su modificación o permanencia de información contenida en el manual.
- **Paso #:** Se debe numerar cada una de las actividades.
- **Responsable:** quien va a ser responsable de la ejecución de las actividades inmersas en el manual,
- **Responde a:** Quien es el superior a quien debe reportar el cumplimiento de actividades.
- **Actividad:** Conjunto de acciones que buscan cumplir con los objetivos institucionales.
- **Tiempo:** Es el intervalo de tiempo en el que se ejecutará las actividades.

El manual de procedimientos propuesto en el presente modelo necesita revisiones periódicas para actualizar datos que posiblemente sean modificados por su invalidez a través del tiempo.

### Dirección

**Objetivo:** Dirigir, seleccionar y evaluar a los empleados con el propósito de lograr el mejor trabajo para alcanzar lo planificado.

**Descripción:** En este proceso las empresas deberán considerar el cumplimiento del objetivo general, para lo cual se propone seguir con los procesos de toma de decisiones, motivación, comunicación y liderazgo.



**Gráfico 13-5:** Proceso de dirección

Realizado por: July Cañizares

- a) **Toma de decisiones:** Este proceso es considerado como el Motor de la empresa debido a que de la adecuada toma de decisiones que se tomen por la máxima autoridad va a recaer el éxito o fracaso para el cumplimiento del objetivo empresarial.

La toma de decisiones tiene un proceso que es: la definición del problema, análisis, evaluación de alternativas y selección de la mejor alternativa.

- **Selección:** Este producto empieza por el reclutamiento, seguido por la selección, introducción o inducción y capacitación.
  - **Reclutamiento:** para la selección del personal se le encargará al gerente o propietario la aplicación de una entrevista, verificación de documentos y recomendaciones.
  - **Selección:** El gerente es quien decide la persona idónea para el puesto con la revisión del cumplimiento de los requisitos para laborar en la ladrillera.
  - **Inducción:** Se debe presentar al nuevo talento humano a la empresa, haciéndole conocer los objetivos de la empresa y las funciones a desempeñar en el puesto, además de la cultura organizacional con la que se labora.
  - **Capacitación:** En caso de que la persona que va a ocupar el puesto no sepa en su totalidad las actividades a desarrollar, es responsabilidad de su superior el capacitarlo para lograr la máxima eficiencia en el trabajo.

Para la selección de personal se propone la siguiente matriz para las empresas productoras de ladrillo:

**Tabla 26-5:** Matriz de selección de personal de una empresa productora de ladrillo

<b>Matríz de selección de personal de una empresa productora de ladrillo</b>	
<b>Sin puntaje</b>	<b>DATOS PERSONALES DEL O LA ASPIRANTE</b>
	Nombre completo:
	Lugar de nacimiento:
	Nacionalidad: Cedula /pasaporte:
	Dirección domiciliaria:
	Teléfono convencional: Celular:
	Correo electrónico:
	Etnia:
<b>Con puntaje</b>	<b>INSTRUCCIÓN (Calificación máxima, 20 Puntos)</b>
	Doctorado 20
	Magister 17,5
	Título universitario 15
	Bachillerato 12,5
	Título técnico 10
	Secundaria 7,5
	Primaria 5
	Sin instrucción académica 2,5
	<b>EXPERIENCIA (calificación máxima, 30 puntos)</b>
	Tiempo de servicio (2 puntos por cada año, máximo 10 años) 20
	Cargos desempeñados (1 punto por cada año, máximo 10 años) 10

Realizado por: July Cañizares

- b) Motivación:** Para la motivación del personal se tomará en cuenta la pirámide de Maslow, revisada en el capítulo II, en el cual basa la motivación en las necesidades de las personas como son: las necesidades fisiológicas, de seguridad, pertenencia, de estima, realización personal.

La persona que esté encargada de realizar la motivación al personal debe saber como tratar con todo tipo de personalidades y carácter de cada una de las personas a fin de lograr las condiciones más favorables para la empresa y para la consecución de los objetivos, haciendo que quienes laboran en la ladrillera creen una cultura organizacional favorable para ellos por su bienestar y para la empresa por su consecución de objetivos.

Para poder lograr una motivación fundamentada en incentivos, se propone el siguiente reglamento de incentivos y promociones para una empresa productora de ladrillo:

## **REGLAMENTO DE INCENTIVOS Y PROMOCIONES PARA UNA EMPRESA PRODUCTORA DE LADRILLO**

### **INCENTIVOS**

- **Incentivos económicos:** Incremento en el valor salarial, por el mismo trabajo que se puede realizar en empresas similares. Bonos económicos por cumplir una meta de trabajo o sobre pasar la misma.
- **Incentivos de participación:** Posibilidad de que un trabajador o empleado posea acciones o se asocie con quien es el dueño de la empresa productora de ladrillo.
- **Incentivos de calidad de vida:** Cubrir necesidades, de seguridad y salud ocupacional, alimentación, vivienda, vestimenta, etc.

Implantar programas culturales, deportivos / recreación, sociales / integración, capacitación informal.

### **PROMOCIONES**

- **Crecimiento laboral:** Incrementar el cargo laboral en función de la responsabilidad y capacidad demostrada por el personal que labora en la ladrillera.
- c) **Comunicación:** La comunicación es la transmisión y recepción de información, misma que debe ser realizada con claridad, integridad, equilibrio, moderación y difusión.
- **Vertical:** Cuanto la comunicación se jerarquiza de los niveles superior a inferior.
- **Horizontal:** Cuando la comunicación se la realiza entre pares, por ejemplo, entre direcciones.
- **Verbal:** Comunicación de manera oral.
- **Escrita:** Comunicación de manera escrita, gráficos, tablas, figuras, etc.
- **Formal:** Comunicación referente a procesos, actividades, de la empresa.
- **Informal:** Cuando la comunicación se la realiza de la relación personal de los miembros de la empresa.

- d) Liderazgo:** El liderazgo se refiere a la manera en cómo se guía a las personas dentro de la empresa para poder lograr los objetivos, para lo cual se usa la autoridad, delegación y supervisión.
- **Autoridad:** La autoridad la ejercen las personas que según el organigrama estructural tienen el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
  - **Delegación:** Es el confiar en una persona la responsabilidad y autoridad para actuar en nombre de otro.
  - **Supervisión:** Es dar seguimiento a las actividades empresariales previstas a ser cumplidas.

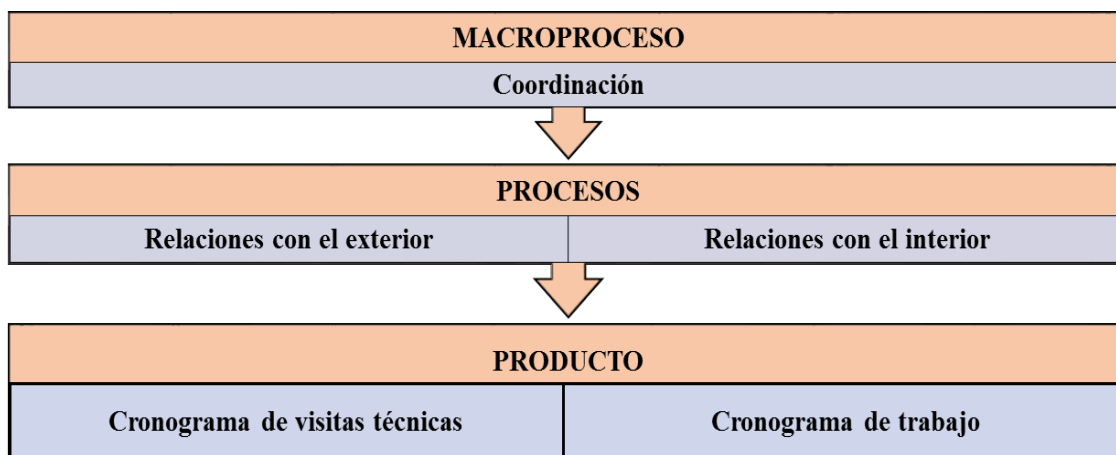
### Coordinación

**Objetivo:** Integrar de los esfuerzos y aseguramiento de que se comparta la información y se resuelvan los problemas.

**Descripción:** La coordinación en las empresas ladrilleras debe basarse en el organigrama estructural propuesto, señalando la importancia de la coordinación que debe existir entre los departamentos, a nivel interno de la empresa; así como la coordinación con proveedores y con clientes.

La coordinación interna se debe realizar entre los departamentos de administración, producción y comercialización, quienes deben reportar todas las acciones que realizan con la gerencia, quien debe coordinar con el asesor jurídico inherentes a las actividades legales que permitan guiar la manera correcta de actuar en la empresa.

La coordinación con los proveedores y clientes se debe realizar a través del departamento administrativo y comercial, con el apoyo de la secretaría.



**Gráfico 14-5:** Proceso de coordinación  
Realizado por: July Cañizares



- a) **Relaciones con el exterior:** Se propone realizar un seguimiento a través de la siguiente matriz:

**Tabla 27-5:** Cronograma de visitas técnicas de una empresa productora de ladrillo

Cronograma de visitas técnicas de una empresa productora de ladrillo		
¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia
Clientes		
Proveedores		
Gobierno		
Sociedad		

Realizado por: July Cañizares

- b) **Relaciones con el interior:** Se propone realizar un seguimiento a través de la siguiente matriz:

**Tabla 28-5:** Cronograma de trabajo de una empresa productora de ladrillo

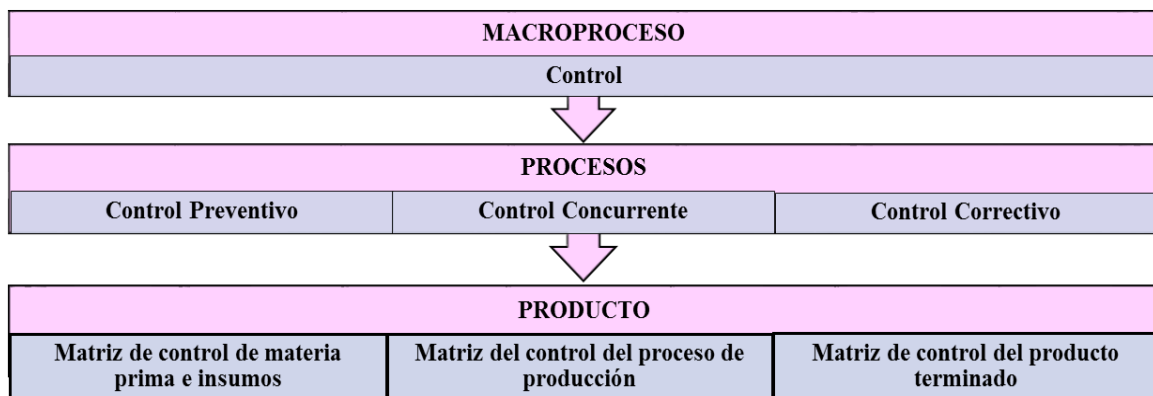
Cronograma de trabajo de una empresa productora de ladrillo		
¿Con quién?	¿Para qué?	Frecuencia
Junta de accionistas		
Gerente general / Propietario		
Secretaría		
Asesor Jurídico		
Departamento Administrativo / Financiero		
Departamento de Producción		
Departamento Comercial /Ventas		

Realizado por: July Cañizares

## Control

**Objetivo:** Garantizar que los procesos ocurran de acuerdo con lo planificado y ejecución de las acciones correctivas necesarias de las desviaciones encontradas.

**Descripción:** El control dentro de las empresas productoras de ladrillo se lo puede realizar de manera preventiva, concurrente y/o correctiva.



**Gráfico 15-5:** Proceso de control

Realizado por: July Cañizares

- a) **Control preventivo:** Este tipo de control de lo debe realizar previo al inicio del proceso de producción de ladrillo, es decir, es la revisión de todos los insumos o recursos que se van a usar para la producción.
- **Matriz de verificación de materia prima e insumos:** La matriz permite al productor, verificar si es que se cuenta con la suficiente materia prima para la elaboración del ladrillo.

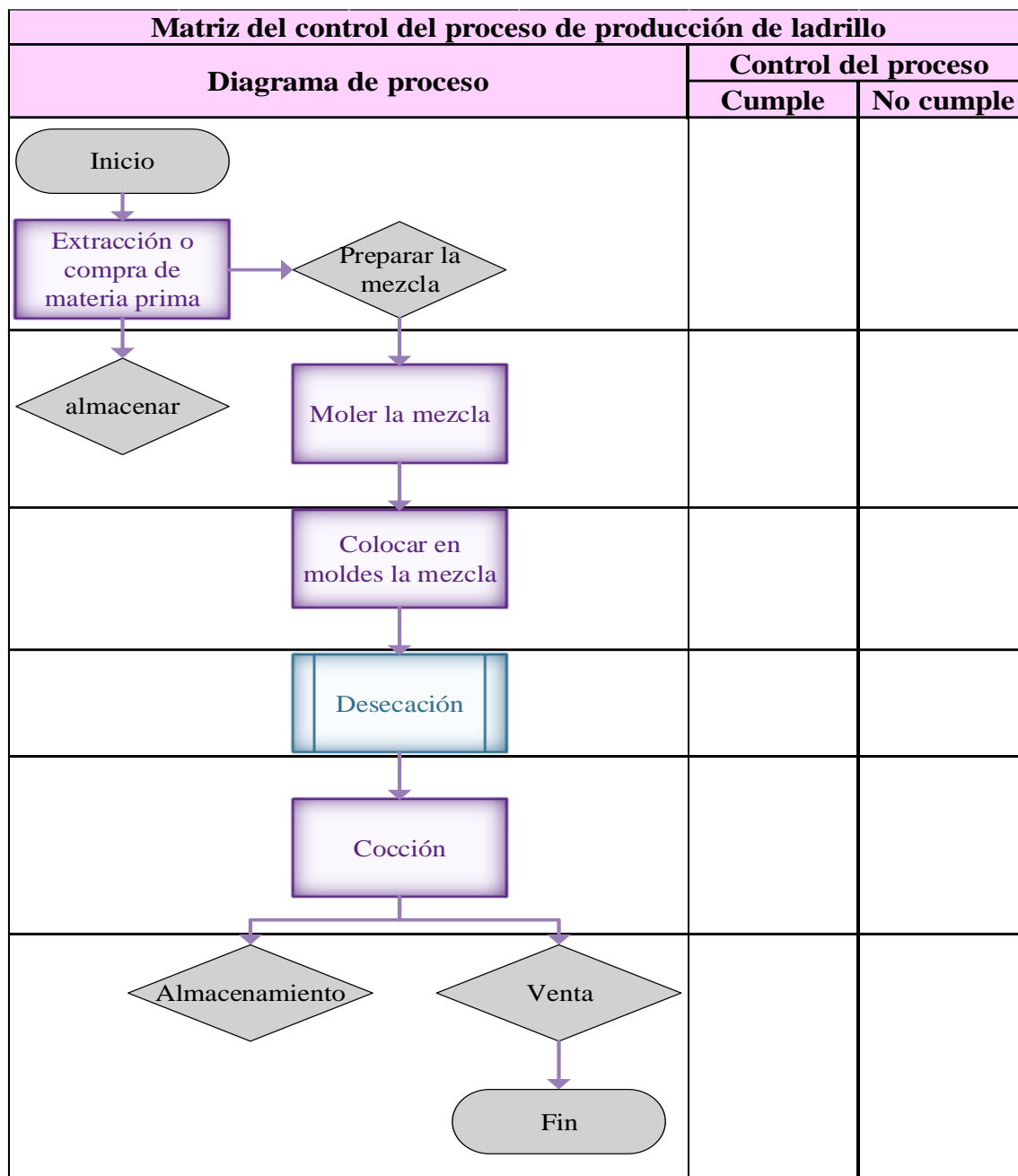
**Tabla 29-5:** Cronograma de trabajo de una empresa productora de ladrillo

Matriz de control de materia prima e insumos para la fabricación de ladrillo		
MATERIA PRIMA	Satisfactorio	Instatisfactorio
Tierra arcillosa		
Tierra Negra		
Acerrin		
Ceniza		
Colorado		
Agua		
Leña		
INSUMOS	Satisfactorio	Instatisfactorio
Molino mecánico		
Moldes		
Asadón		
Regleta		
Carretilla		
Lampa		

Realizado por: July Cañizares

- b) **Control concurrente:** Es la supervisión de actividades durante el proceso de producción.

**Tabla 30-5:** Matriz de control del proceso de producción de ladrillo



Realizado por: July Cañizares

- c) **Control correctivo:** Es la revisión del producto terminado, mismo que permite mejorar en caso de ser necesario, evaluar y recompensar el desempeño de los trabajadores de la empresa ladrillera.

**Tabla 31-5:** Matriz de control del producto terminado

Matriz de control del producto terminado					
Dimensiones	Color	Textura	Cantidad	Precio unitario	Precio total

Realizado por: July Cañizares

## CONCLUSIONES

1. La teoría y conceptualización revisada, permitió sustentar la investigación, aplicar técnicas y métodos, conocer y analizar los resultados del diagnóstico, estructurar un modelo de gestión y proponer su aplicación y validación.
2. Mediante el diagnóstico aplicado en las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo, se evidenció la deficiencia en el proceso administrativo, no se realiza planificación ni organización y en las áreas de dirección, coordinación y control, son procesos que se pueden mejorar, debido a que los realizan de manera empírica.
3. El modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo, contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo, comprobándose la hipótesis planteada.
4. A partir del diagnóstico de la gestión administrativa se propone un modelo de gestión que permita cumplir los objetivos empresariales y alcanzar las metas aplicando las estrategias propuestas, para mejorar el entorno socio – económico de este sector productivo.
5. El modelo de gestión propuesto abarca las áreas de planificación, organización, dirección, coordinación y control, como ejes del desarrollo empresarial y su aplicación depende de la necesidad de cada empresa productora de ladrillo.
6. Por medio de la zona de aceptación de la hipótesis; la probabilidad asociada a valores superiores a 11,96 es mayor que alfa (0,05), por lo cual se debe aceptar la hipótesis que plantea que las variables “modelo de gestión administrativa para las empresas productoras de ladrillo” y “contribuye al desarrollo económico – social de este sector productivo”, esto significa que los datos observados se ajustan a la distribución teórica.

## **RECOMENDACIONES**

1. Es recomendable el continuo análisis interno y externo de la organización, de manera periódica, a través de un diagnóstico de la situación, con la herramienta de análisis FODA, a fin de constatar el cumplimiento de las estrategias planteadas; y, además de estar a la vanguardia con los cambios del entorno.
2. Se debe tomar en cuenta cada uno de los procesos en la gestión administrativa y los pasos inmersos y propuestos en el modelo, con el fin de alcanzar las metas con el manejo adecuado de recursos.
3. La motivación y la comunicación son uno de los factores más importantes en toda organización, debido a que el talento humano es el que hace que cualquier negocio crezca o fracase, por tal razón, se debe tomar muy en cuenta la satisfacción de este recurso que es el motor de toda organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. (11 de 02 de 2017). *AME*. Obtenido de <http://www.ame.gob.ec/ame/index.php/ley-de-transparencia/65-mapa-cantones-del-ecuador/mapa-chimborazo/265-canton-chambo>
- Baena Gracia, V. (2011). *Fundamentos De Márketing*. Uoc.
- Baquero, J. (15 de Abril de 2013). *La depreciación ambiental por la industria del ladrillo en el cantón Chambo de la provincia de Chimborazo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/jennerbaquero7/la-depredacin-de-la-industria-del-ladrillo-en-el-cantn-chambo>
- Barranzuela Lescano, J. (febrero de 2014). *Repositorio Institucional Pirhua*. Obtenido de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1755/ICI\\_199.pdf?sequence=1](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1755/ICI_199.pdf?sequence=1)
- Benavides Gaibor, L. H. (2011). Gestión, liderázgo y valores en la administración de la Unidad Educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay), durante el período 2010 - 1011. Guayaquil, Guyas, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Camacho Campos, L. (05 de 2014). *Utadeo*. Obtenido de [http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field\\_attached\\_file/componente\\_de\\_gestion\\_administrativa\\_2014.pdf](http://www.utadeo.edu.co/files/collections/documents/field_attached_file/componente_de_gestion_administrativa_2014.pdf)
- CEPAL. (19 de 05 de 2017). *biblioguias.cepal*. Obtenido de: <http://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159548&p=1044467>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- CPSCETEC. (03 de 05 de 2017). Obtenido de: [www.cpscetec.com.br/brasil\\_cuba/material\\_cuba/eficacia\\_y\\_eficiencia.doc](http://www.cpscetec.com.br/brasil_cuba/material_cuba/eficacia_y_eficiencia.doc)
- DECONCEPTOS. (17 de 02 de 2017). *Definición en Conceptos*. Obtenido de <http://deconceptos.com/general/recursos>
- DEFINICIONABC. (18 de 05 de 2017). *definicionabc*. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- DiccionarioDeLaRealAcademiaDeLaLenguaEspañola. (16 de 05 de 2017). *dle.rae*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- ECONOPEDIA. (22 de 02 de 2017). *econopedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/?s=empresa>
- ECUADORENCIFRAS. (2012). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec)
- ECUALE. (28 de 04 de 2017). *ecuale*. Obtenido de <http://www.ecuale.com/chimborazo/>
- *empresarios.org*. (s.f.). Obtenido de [http://empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar\\_contenido.cgi?codigo=49&termino=Unidad%20productiva](http://empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar_contenido.cgi?codigo=49&termino=Unidad%20productiva)

- EMPRESARIOS.ORG. (2017). *empresarios.org*. Obtenido de [http://empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar\\_contenido.cgi?codigo=49&termino=Unidad%20productiva](http://empresarios.org/cgi-bin/ericvzla/glosario/mostrar_contenido.cgi?codigo=49&termino=Unidad%20productiva)
- EQUIPO. (14 de 03 de 2014). *Idealista*. Recuperado el 05 de 04 de 2017, de <https://www.idealista.com/news/inmobiliario/vivienda/2014/03/14/725893-ranking-de-los-20-paises-donde-mas-se-ha-invertido-en-ladrillo-en-2013>
- Espinosa Vasquez, D., & Yepes Gomez, L. (2012). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/lilyepes/importancia-de-la-gestion-administrativa-en-una-empresa>
- Fabra, A. (03 de 05 de 2017). *negocios*. Obtenido de <https://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-analisis-dafo-o-foda-22941.html>
- fing.edu. (2017). *fing.edu*. Obtenido de [www.fing.edu.uy/~mayr/Taylor\\_Fayol.doc](http://www.fing.edu.uy/~mayr/Taylor_Fayol.doc)
- GADMChambo. (2016). Plano del Cantón Chambo. Chambo: Departamento de Planificación del GADM Chambo.
- García Del Junco, J., & Casanueva Rocha, C. (2001). *Prácticas de la gestión empresarial*. Madrid: Mc Graw Hill.
- García Echeverría, S. (1994). *Teroría económica de la empresa*. España.
- Google. (28 de 02 de 2017). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Chambo/@-1.7310272,-78.6075642,15z/data=!4m5!3m4!1s0x91d3abc39e96be49:0x450a1e8aa5bb35aa!8m2!3d-1.7335847!4d-78.5944718>
- Honorable Congreso Nacional. (1999). *Codificación de la Ley de compañías*.
- IEE, MAGAP, & SINAGAP. (08 de 2012). Generación de Geoinformación para la Gestión del territorio a nivel nacional escala 1: 25 000. *Memoria técnica Cantón Chambo*, 58.
- ISO9000. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Ginebra - Suiza: ATR.
- Jansa, M. (02 de 03 de 2016). La mitade de los ricos del mundo seguirá invirtiendo en ladrillo. *El periódico - Economía*.
- Koont, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración una perspectiva global* (Decima segunda ed.). Pearson Educación.
- MATADAMAS RAMÍREZ, L., MORGAN BELTRÁN, J., & DÍAZ NIETO, E. (s.f.). Red Internacional de Investigadores en Competitividad. (pág. 819). Querétano: Memoria del IX congreso.
- Medina Pogo, J. (04 de 2012). Modelo de gestión dministrativa para el gobierno de la parroquia de Yaruquí, cantón Quito, provincia de Pichincha. 114. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.
- Ministerio-De-Relaciones-Exteriores. (28 de 04 de 2017). *Cancilleria del Ecuador*. Obtenido de <http://www.cancilleria.gob.ec/bienvenidos-geografia-del-ecuador/>
- Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (2005). *Fundamentos de administración*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (s.f.). *Administración, Escuelas, proceso administr}*.

- Nieve. (18 de 11 de 2010). *Funadmindinanciera2n*. Obtenido de <http://funadminfinanciera2n.blogspot.com/2010/11/principios-basicos-de-henry-ford-1863.html>
- Pérez Porto, J., & Merino, M. (2012). *definicionde*. Obtenido de <http://definicion.de/gestion/>
- Pinoargote Sanchez, S. (01 de 12 de 2011). La gestión administrativa. *El diario Manabita de lobre pensamiento*.
- Porter, M. (2016). *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*. (50Minutos.es, Ed.)
- PsicologíaYDesarrolloPersonal. (27 de 12 de 2016). *adeppsicologia*. Obtenido de <http://adeppsicologia.com/2016/12/27/la-teoria-de-la-piramide-de-maslow/>
- Ramírez Cardona, C., & Ramírez, M. (2016). *Fundamentos de Administración*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (XII ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXNmY3B5c3RhanVhcmV6fGd4OjI5NTM0NDQwNjE0ODI4MzE>
- Rodrigéz B., C. (2008). Principios y teorías a ser aplicadas a los modelos de gestión de calidad en las universidades. Guayana, Venezuela: Universidad de Antioquia.
- Romero, R. (2013). *Marketing*. Palmir E.I.R.L.
- ROSERO, C. (20 de 04 de 2017). *Academia*. Obtenido de [https://www.academia.edu/6948825/Modelo\\_de\\_Gestion\\_Administrativa](https://www.academia.edu/6948825/Modelo_de_Gestion_Administrativa)
- SistemaNacionalDeInformación. (20 de 02 de 2012). *Proyecto: Generación de geo información para la gestión del territorio a nivel nacional escala 1: 25 000*. Obtenido de [http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA3/NIVEL\\_DEL\\_PDOT\\_CANTONAL/CHIMBORAZO/CHAMBO/IEE/MEMORIA\\_S\\_TECNICAS/mt\\_chambo\\_socioeconomico.pdf](http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PDOT/ZONA3/NIVEL_DEL_PDOT_CANTONAL/CHIMBORAZO/CHAMBO/IEE/MEMORIA_S_TECNICAS/mt_chambo_socioeconomico.pdf)
- Solisurdian. (29 de noviembre de 2011). *Generación y evaluación de proyectos*. Obtenido de <https://generacionproyectos.wordpress.com/2011/11/29/1-4-definicion-y-clasificacion-de-empresa/>
- Tandazo Regalado, L. (s.f.). *Repositorio Espe*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7542/1/AC-GCP-ESPE-047547.pdf>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Teoría general de la Administración*. México: Grupo Editorial Patria.
- ULP. (14 de 10 de 2013). *Contenidos digitales Universidad de la Punta*. Obtenido de [http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria\\_y\\_gestion/administracin\\_concepto.html](http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion/administracin_concepto.html)



## ANEXOS

**Anexo A:** Diagnóstico de la gestión administrativa de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo

### Encuesta dirigida a Directivos de la empresa

**Objetivo:** Conocer sus opiniones relacionadas con la Gestión Administrativa en su Empresa. No es necesario incluir su nombre.

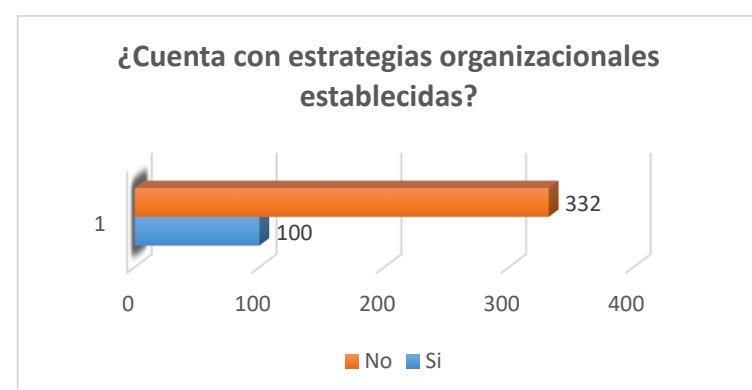
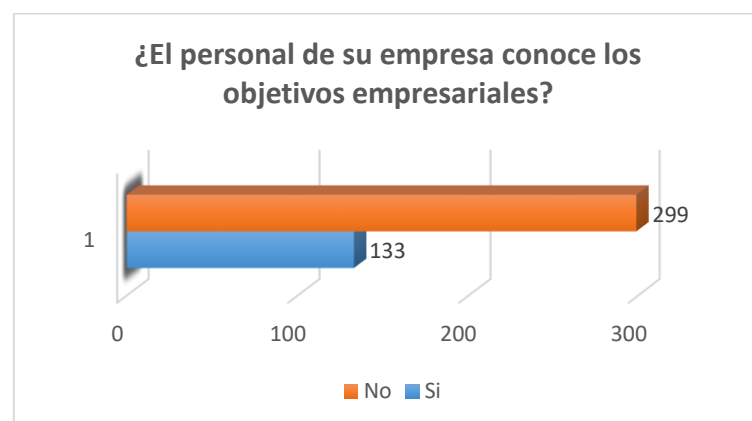
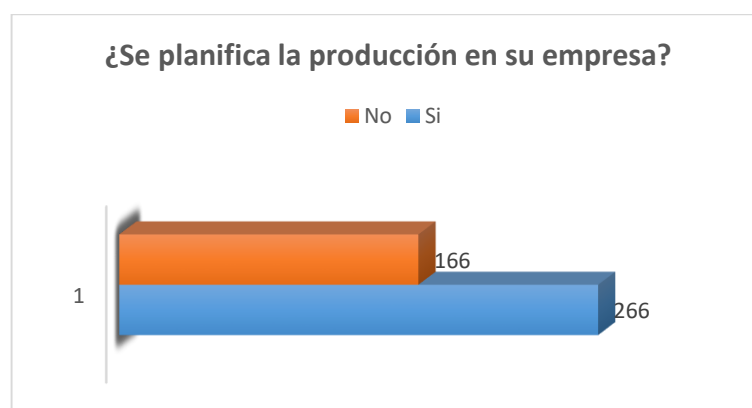
Marque con una (X) según considere correcto.

INDICADORES	SI	NO
<b><u>Planificación</u></b>		
¿Se planifica la producción en su empresa?		
¿El personal de su empresa conoce los objetivos empresariales?		
¿Cuenta con estrategias organizacionales establecidas?		
¿Maneja políticas empresariales que guíen el accionar interno?		
¿Tiene procedimientos establecidos para la producción de ladrillo?		
¿Cuenta con reglamentos que rijan el correcto actuar de su empresa?		
<b><u>Organización</u></b>		
¿Conoce cómo está organizada su empresa?		
¿La empresa productora de ladrillo cuenta con estructura organizacional establecida?		
¿Conoce los departamentos existentes en la empresa?		
¿Quienes trabajan en la ladrillera están afiliados al IESS?		
¿La empresa ladrillera está legalmente constituida?		
<b><u>Dirección</u></b>		
¿Tiene un jefe de producción en su empresa?		
¿Tiene documentadamente las funciones de cada persona?		
¿El jefe de la empresa ladrillera es el dueño?		
¿Las acciones del jefe están de acuerdo a los objetivos de la empresa?		
¿Existe buena relación entre el jefe y los subordinados?		
<b><u>Control</u></b>		
¿Se realiza un control de la mercadería?		
¿Se controla los procesos de producción?		
¿Existe un control de consumo de materiales de producción?		
¿Existe un control de ventas?		
¿Se realizan evaluaciones de los procesos de producción?		
<b><u>Coordinación</u></b>		
¿Se participa con propuestas para mejorar los procesos administrativos en la empresa?		
¿Se coordina con los proveedores la entrega oportuna de materiales?		
¿Se coordinan reuniones con asociaciones similares?		

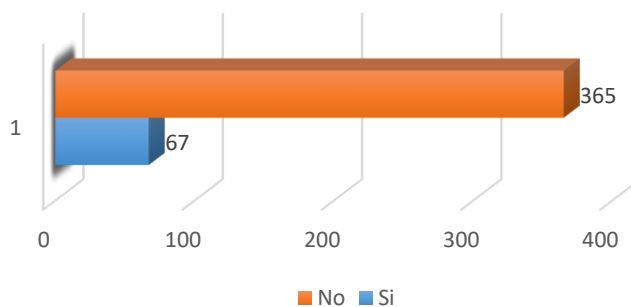
**¡Gracias por su colaboración!**

**Anexo B:** Tabulación de datos del diagnóstico de la gestión administrativa de las empresas productoras de ladrillo del cantón Chambo, provincia de Chimborazo

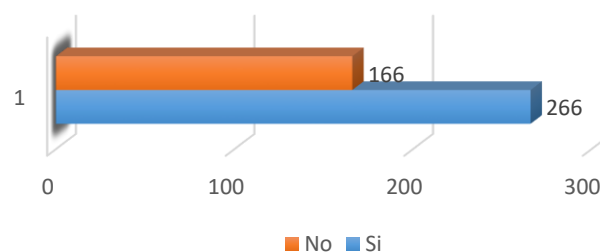
Planificación	SI	NO
¿Se planifica la producción en su empresa?	266	166
¿El personal de su empresa conoce los objetivos empresariales?	133	299
¿Cuenta con estrategias organizacionales establecidas?	100	332
¿Maneja políticas empresariales que guíen el accionar interno?	67	365
¿Tiene procedimientos establecidos para la producción de ladrillo?	266	166
¿Cuenta con reglamentos que rijan el correcto actuar de su empresa?	17	415
<b>TOTAL:</b>	<b>141</b>	<b>291</b>



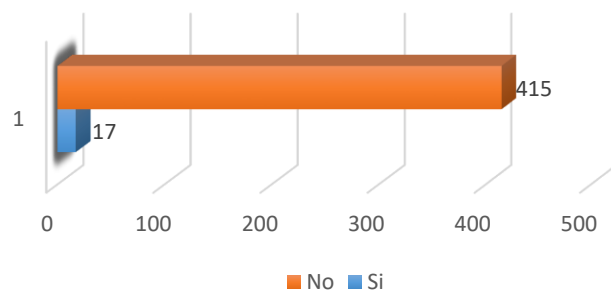
**¿Maneja políticas empresariales que guíen el accionar interno?**



**¿Tiene procedimientos establecidos para la producción de ladrillo?**

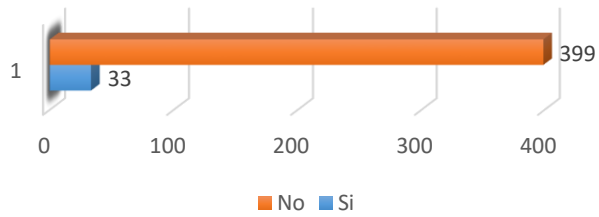


**¿Cuenta con reglamentos que rijan el correcto actuar de su empresa?**

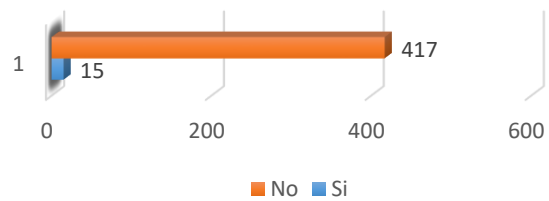


Organización	SI	NO
¿Conoce cómo está organizada su empresa?	33	399
¿La empresa productora de ladrillo cuenta con estructura organizacional establecida?	15	417
¿Conoce los departamentos existentes en la empresa?	14	418
¿Quienes trabajan en la ladrillera están afiliados al IESS?	15	417
¿La empresa ladrillera está legalmente constituida?	187	245
<b>TOTAL:</b>	<b>53</b>	<b>379</b>

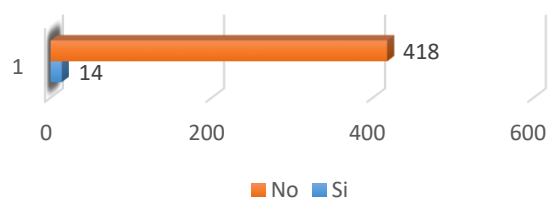
**¿Conoce cómo está organizada su empresa?**



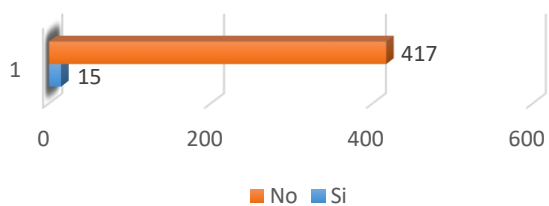
**¿La empresa productora de ladrillo cuenta con estructura organizacional establecida?**



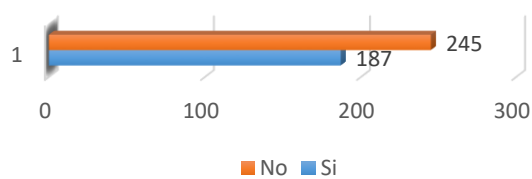
**¿Conoce los departamentos existentes en la empresa?**



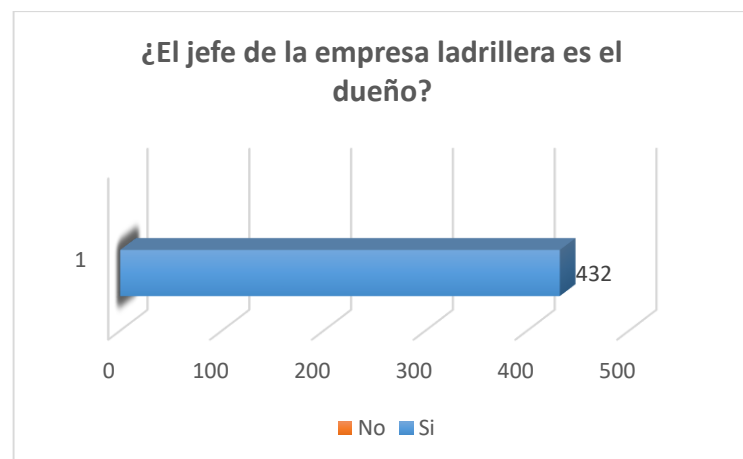
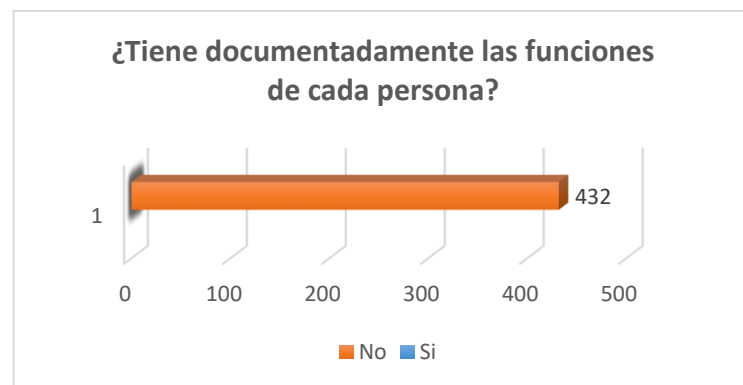
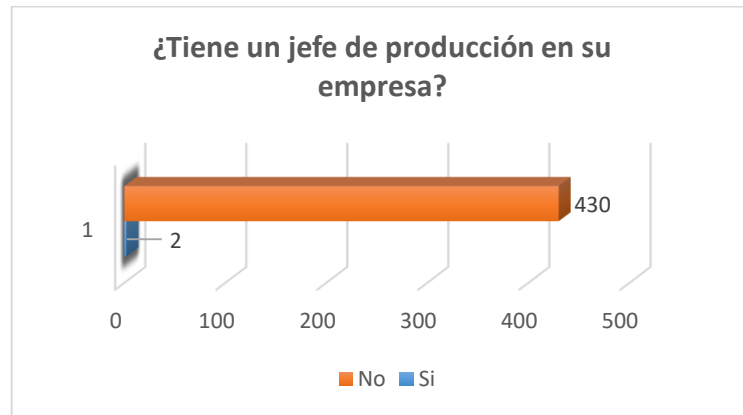
**¿Quienes trabajan en la ladrillera están afiliados al IESS?**



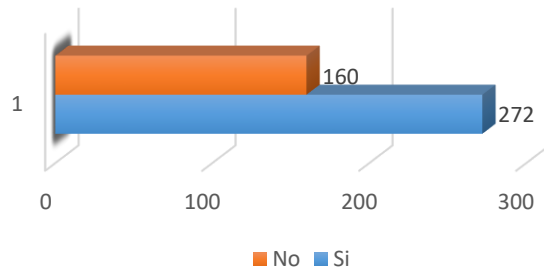
**¿La empresa ladrillera está legalmente constituida?**



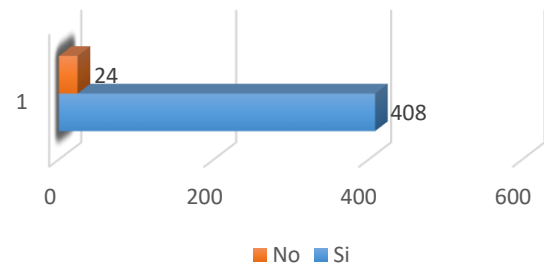
Dirección	SI	NO
¿Tiene un jefe de producción en su empresa?	2	430
¿Tiene documentadamente las funciones de cada persona?	0	432
¿El jefe de la empresa ladrillera es el dueño?	432	0
¿Las acciones del jefe están de acuerdo a los objetivos de la empresa?	272	160
¿Existe buena relación entre el jefe y los subordinados?	408	24
<b>TOTAL:</b>	<b>223</b>	<b>209</b>



**¿Las acciones del jefe están de acuerdo a los objetivos de la empresa?**

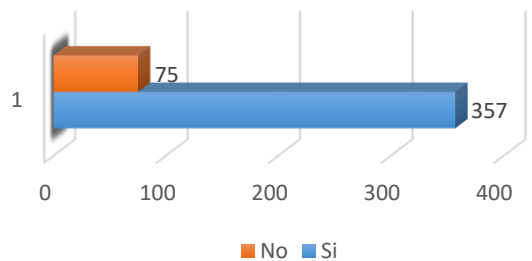


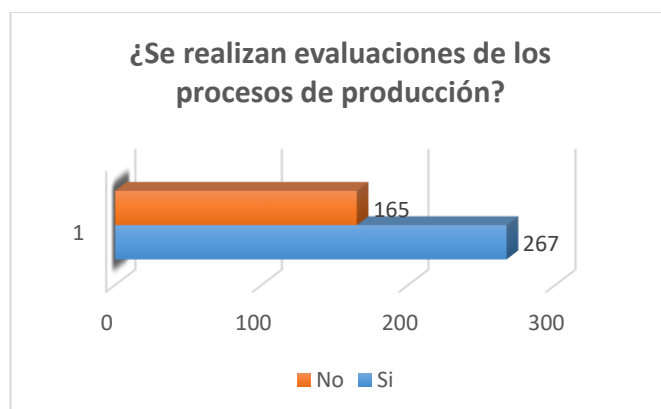
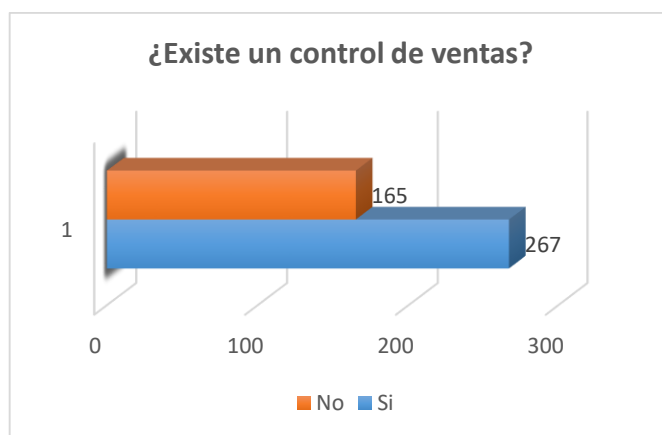
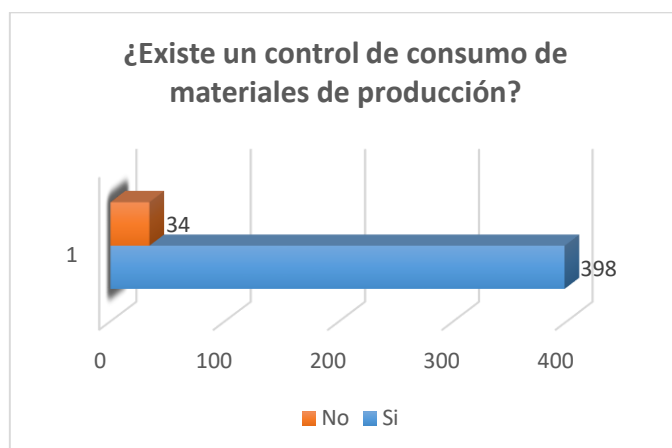
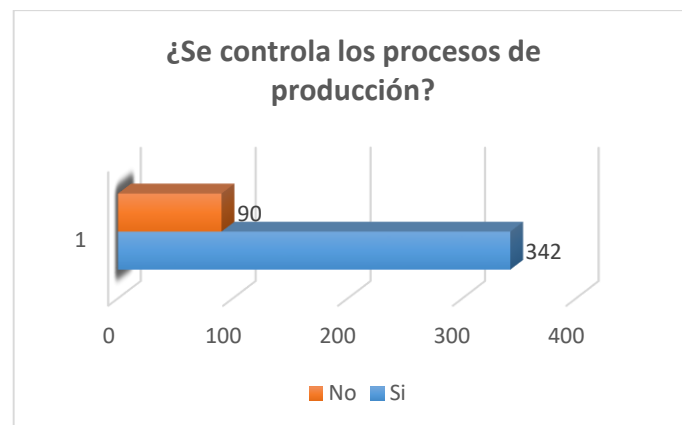
**¿Existe buena relación entre el jefe y los subordinados?**



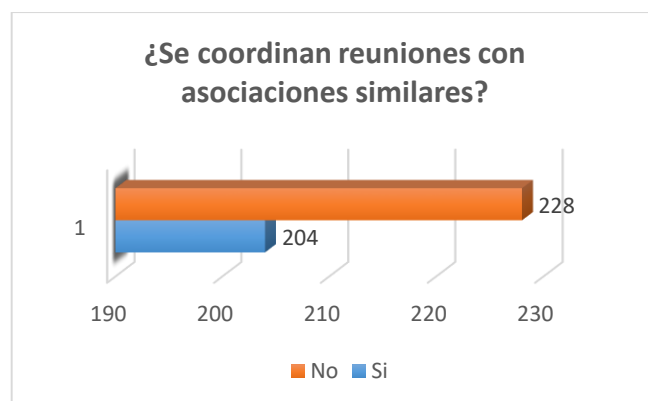
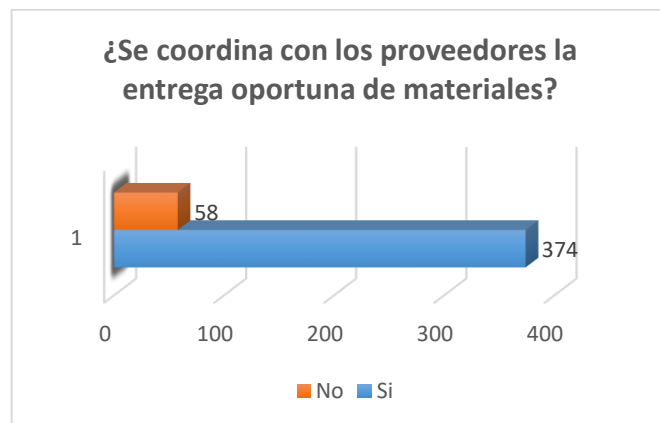
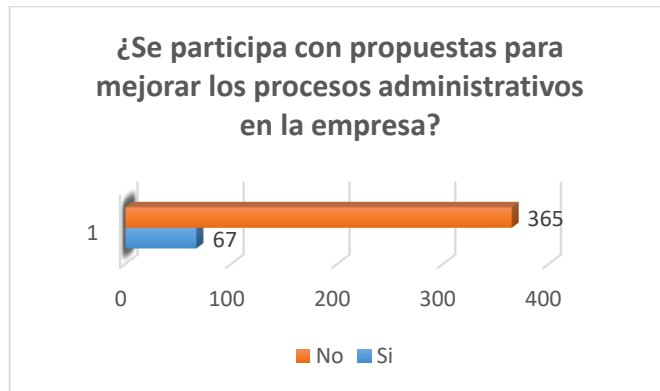
Control	SI	NO
¿Se realiza un control de la mercadería?	357	75
¿Se controla los procesos de producción?	342	90
¿Existe un control de consumo de materiales de producción?	398	34
¿Existe un control de ventas?	267	165
¿Se realizan evaluaciones de los procesos de producción?	267	165
<b>TOTAL:</b>	<b>326</b>	<b>106</b>

**¿Se realiza un control de la mercadería?**





<b>Coordinación</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿Se participa con propuestas para mejorar los procesos administrativos en la empresa?	67	365
¿Se coordina con los proveedores la entrega oportuna de materiales?	374	58
¿Se coordinan reuniones con asociaciones similares?	204	228
<b>TOTAL:</b>	<b>215</b>	<b>217</b>





**Anexo C:** Encuesta de identificación del nivel económico social en la población de estudio, independientemente de la aplicación o no del modelo de gestión administrativa propuesto

**¿En su empresa se implementó el modelo de gestión administrativa propuesto?**

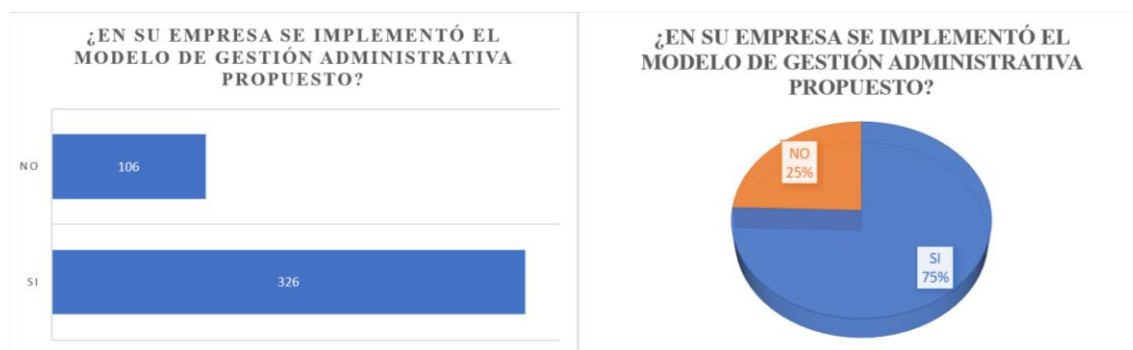
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

**1. ¿Cómo valora el nivel económico social de su empresa durante los últimos tres meses?**

Bajo \_\_\_\_\_ Medio \_\_\_\_\_ Alto \_\_\_\_\_

**Anexo D:** Tabulación de datos identificación del nivel económico social en la población de estudio, independientemente de la aplicación o no del modelo de gestión administrativa propuesto

<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
¿En su empresa se implementó el modelo de gestión administrativa propuesto?	326	106



<b>NIVEL ECONÓMICO - SOCIAL</b>	<b>BAJO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>ALTO</b>
¿Cómo valora el nivel económico social de su empresa durante los últimos tres meses?	18	199	267

